

تصوير ابو عبدالرحمن الكردي

القيادة المؤثرة



عبدالرحمن ماضي



١٢" $\frac{٧٧-}{٤٦٧١١}$

القِيَادَةُ الْمُؤَثَّرَةُ

كافة حقوق الطبع محفوظة
الطبعة الأولى
١٤١٥ هـ - ١٩٩٥ م

المصادر للنشر والتوزيع

مدينة الأندلس والحجاز عمارة ١٤

الجمعية البيطاش ت : ٤٣٢٧٩٨



الْقِيَامَةُ الْمَوْثِقَةُ

عَمَّالٌ مَأْمُونٌ





بسم لله الرحمن الرحيم

تقديم وإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله

القائد والأسوة ﷺ ،، وبعد ...

ما أحوجنا إلى قيادات ناجحة ، تقود الأعمال ، وتحقق الأهداف ، وتبنى الأجيال ،
ليعود إلى واقعنا الإسلام الغائب ، فتعود الحياة إلى الزمن ، فينبض من جديد برجال
كأصحاب النبي ﷺ ، قادة للدنيا ، يجاهدون ، حتى لا تكون فتنة ، ويكون الدين
كله لله .

والتأثير وإن كان اليوم فنأ يتحدث عنه العلماء ويدرسونه ، فإنه لب وجوهر القيادة
المسلمة ، وذلك لأن القيادة بالتأثير ، والتأثير محله المشاعر والوجدان ، ولغة المشاعر هي
لغة الإسلام .

لذلك جاء هذا الكتاب يتناول وسائل التأثير في القيادة المسلمة ، أقدمه إكباراً
واحتراماً وحباً ..

لكل قائد

لكل قدوة

لكل مربى

لكل تربوى

من أجل بناء جيل كجيل الصحابة ، يصنع به الله النصر والتمكين .

وأخيراً / أخى القارئ الكريم

أتقدم إليك أولاً : شاكراً اختيارك للكتاب ، وليست محاولتى هذه لا تحتاج إلى

التصويب أو التقويم ، يقول الراغب الأصفهاني :

«إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه ، ثم ينظر فيه في غده إلا قال : لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان يستحسن ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل استيلاء النقص علي جملة البشر .»

ولذلك فإنني آمل فيك أخي القارئ الفاضل أن تفضل مشكوراً ثانياً بتوجيه ما ترى من مقترحات أو تعديلات أو إضافات لتكون في عين الاعتبار ، والأخذ بها مستقبلاً إن شاء الله تعالى .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،

جمال ماضي

جدة ذو الحجة ١٤١١ هـ

أولاً

القيادة المسلمة مؤثرة

- ١ - القيادة في الإسلام
- ٢ - القيادة المؤثرة
- ٣ - أسباب التأثير في القيادة
- ٤ - انتقاء التأثير في القيادة
- ٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير

١ - القيادة في الإسلام

* هل سمعت عن عمل في هذا الوجود تم بدون قيادة؟ لا شك أن تصديق ذلك إنما ضرب من الخيال ، واصطدام بفطرة الإنسان ، الذي هو كائن اجتماعي مفطور علي الاتصال بغيره ، وتنظيم هذه العلاقة يتطلب بالضرورة وجود قائد يقوم ويرشد ويأخذ بالعمل نحو تحقيق أهدافه ، وحقيقة إرسال الرسل إلى البشر إنما هي قيادة الأمم وإخراجهم من الظلمات إلى النور ، فما خلت أمة من الأمم إلا وقد بعث الله لها من يصحح عقيدتها ويقوم اعوجاج أفرادها : ﴿ ولقد بعثنا في كل أمة رسولا ، أن اعبدوا الله واجتنبوا الطاغوت ﴾ (النحل ٣٦) .

* والقيادة في الإسلام ، معناها الحقيقي ، تحقيق الخلافة في الأرض ، من أجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحا في قوله تعالى : ﴿ فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما ﴾ (النساء ٦٥) . وقد أمر النبي ﷺ بها ، ولو كانت في الاجتماع القليل العدد ، أو المتواضع الهدف : يقول ﷺ : « إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » (أبو داود) فما بالك بالاجتماع الكثير والهدف الأسمى .. ! ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتماماً خاصاً ، لكونها دعامة من دعائم الدين ، الذي لا يتم إلا بها ، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية في (السياسة الشرعية) :

« يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين ، بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بنى آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس » .

* ومن أخص أنواع القيادات ، القيادة التربوية ، إذ أن تربية الأجيال وبناء الأمم والعمل على نهضتها ، مرهون نجاحه بتوفر القيادة التربوية الصحيحة ، والأزمة التي تحاصر أمتنا اليوم ما استفحل أمرها إلا حال غياب المرابي القدوة أو القائد التربوي ، وهذا ما أوصى به الإمام الغزالي حجة الإسلام في قوله : ينبغي للسالك شيخ مرشد ليخرج الأخلاق

مكتبة
الشيخ
الشيخ
الشيخ

السيئة منه بتربيته ، ويجعل مكانها خلقاً حسناً ، ولا بد للسالك من شيخ يودبه ويرشده إلى سبيل الله تعالى .

* وأجمع العلماء أن لب وجوهر فاعليات عملية القيادة ، في التأثير المتبادل بين القائد والأتباع ، والقيادة الناجحة هي التي تستطيع التأثير على سلوك الأفراد ، لتقوم بمهمتها في التوجيه والإرشاد ، وتحقيق أهداف الجماعة ، والعمل على تنميتها وتماسكها والمحافظة على قوة بنائها .

• • •

٢ - القيادة المؤثرة

سما لهم خاطرة

* قد يظن الكثير أن القيادة تعنى السطوة أو السيطرة أو التملك أو القوة ، وهذا ضرب من الخطأ ، حينما جاء الرجل ترتعد فرائصه إلى رسول الله ﷺ رد عليه القائد ﷺ : « هون عليك فإنى نست بملك ، إنما أنا ابن امرأة من قريش تأكل القديد » .

(البداية ٤ / ٢٩٣) .

سما لهم خاطرة

* وقد يظن البعض أنها المركز أو المكانة ، فتراه يتهمى لها بشخصية أخرى ونفس متغيرة وحال غير الحال ، وهذا وهم يصاب به الضعاف من القادة ، أقزام الإيمان والفهم ، حينما حبس رسول الله ﷺ أبا سفيان مع عمه العباس رضى الله عنه فى صلح الحديبية ، ليرى أبو سفيان قوة الإسلام وجلال القائد وطاعة الجند ، وعندما مرت الكتيبة الخضراء وفيها رسول الله ﷺ قال أبو سفيان للعباس :

لقد أصبح ملك ابن أخيك اليوم عظيما !!

فرد عليه العباس يصحح المفهوم فى إطار الإسلام والإيمان :

إنها النبوة .

قال : فنعم إذن (ابن هشام ٢ / ٢٦٨) .

لقد وعى العباس رضى الله عنه المفهوم الحقيقى للقائد من خلال هذا التفاعل النشط المؤثر .. من خلال القدوة والأسوة ﷺ ، فأراد أن يصحح ذلك عند أبى سفيان منذ أول وهلة من إسلامه .

* والقيادة المؤثرة هى التى يترجم بها القائد مهمته بسلوكه ، فليس تأثيرها من خطبة

عصماء ، أو صرخات عرجاء ، أو صيحات رنانة ، وإنما التأثير يكون فى سلوك يعنى عن "الرجل السامع" الكلام ، و يترجم المهام القيادية فى تودة وهدوء ، فتتقدم الأعمال ، ويزيد الإنتاج ، الهدى فى الكلام ام " كثير الأقدام " وفى عمل بانظام ذائع صليحة .

لما جاء الهرمزان مستسلماً ليقابل القائد عمر بن الخطاب ، رأى عمر نائماً في المسجد ،
فسأل : أين حُجَّابه ؟ وأين حراسه ؟

فقالوا : ليس له حُجَّاب ولا حرس .

فقال : ينبغي أن يكون نبياً .

فقالوا : بل يعمل عمل الأنبياء . (ابن كثير ٧ / ٨٧) ..

ولعل ذلك يذكرنا بالقائد عثمان بن عفان خليفة المسلمين ، فقد كان حياؤه يمنعه من
الحدِيث ، ولذلك جاء في أول خطبة خطبها بعد توليه أمر القيادة :

وأنتم إلى إمام عادل أخرج منكم إلي إمام قاتل .

(العسكري ص ١٤٧)

• ونخلص من ذلك بأن القيادة المؤثرة :

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة .

ولأنها هي تفاعل نشط مؤثر .

وهي سلوك يترجم به القائد مهمته .

التي تتلخص في هذه النقاط المحددة :

١ - المساعدة في بلوغ هدف الجماعة .

٢ - تحريك الجماعة دوماً نحو هذه الأهداف .

٣ - تحقيق التفاعل والترابط بين الأفراد .

٤ - الحفاظ على قوة وتماسك الجماعة .

هل أنت قائد ؟؟ !!

أرجو أن توجّل الإجابة على السؤال المطروح ، وذلك بعد إطلاعك علي

الجدول المرفق ... ! ، في الصفحة التالية ...

وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الإدارى
الاختيار	ينسب من داخل الجماعة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد	يأتى نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائى .	يحصل على مركزه بالتعيين .
الهدف	يعمل لتحقيق هدف الجماعة الذى ترسمه الجماعة .	يعمل لتحقيق هدفه الذى يتخيره فى حدود مصالحه .	هدفه حيازة ثروة أو جاه .
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون له أتباعاً .	لا نطلق على المرؤوسين أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم .	لا نطلق على الأفراد أتباعاً أو مرؤوسين .
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائى من أفراد الجماعة .	سلطة الرئيس من سلطة خارج الجماعة	قد يكون أكبر الأعضاء أو أكثرهم أقدمية .
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه والاختلاط بهم .	توجد هوة وتباعد اجتماعى مقصود بين الرئيس والمرؤوسين .	العلاقة تحكمها اللوائح ومرتبطة بالعمل .

من خلال الجدول السابق يتضح أنه ليس كل إدارى قائداً ، أو كل رئيس قائداً ، وبالتالي فالإدارى والرئيس بالتدريب والإعداد ، إن توفر الاستعداد مع المهوبة ، وإن وجدت مواصفات معينة ، قد يكون كل منهما قائداً .. !!

٣ - أسباب التأثير في القيادة

إن أهمية التأثير في القيادة ، هي الثمرة التي يجنيها القائد الناجح ، فليست القيادة في أن يكون الإداري قائداً أو أن يتحول الرئيس إلى قائد ، وإنما السر يكمن في كيفية التأثير ، فعلى أي شيء يعتمد التأثير؟

* هل التأثير يعتمد على سمات القائد الجسمية والمعرفية والعقلية ؟ كالمظهر الشخصي والحبوية والذكاء والثقة بالنفس والسيطرة .. بالطبع لا .. فقد تتوفر هذه الصفات في شخص ولا يكون قائداً ، وقد تتوفر في قائد ولا يكون ناجحاً مؤثراً !! .

* هل التأثير يعتمد على موقف معين يمر به العمل ، ويتطلب امكانية معينة ؟ .. بالطبع لا أيضاً ... فقد لا تنجح الامكانية المطلوبة في التأثير لأسباب عديدة .

* هل التأثير يعتمد على نوعية الأنواع ونشاط القائد وبناء وهدف الجماعة وظروفها ؟ .. بالطبع لا .. وإن كان بالفاعل بين الثلاث قد يكون هناك تأثير خفيف !! ولكن لا يمكن تحديد أيهم يؤثر في الآخر ! ومدى هذا التأثير .

* هل التأثير يعتمد على وظيفة القائد ؟ فكل من قام بوظيفة القائد امتلك وسائل التأثير ؟ ! .. وهذا أبعد ما يكون أو أن يحسب من أسباب التأثير في القيادة .

* أما التأثير المطلوب في القيادة فقد أجمله أهل الخبرة ، في أنه مع التفاعل بين كل المتغيرات السابقة ، لا بد من توفر صفات التأثير في القائد وهي :

١ - عضو طيب في الجماعة .

٢ - يؤمن بإمكانات الأفراد .

٣ - مهارة الاتصال السهل بالأفراد .

٤ - العمل على إيجاد حو يتسم بالسماحة .

ولا يمنع ذلك بالطبع أن ينعم القائد في وقت التيسير ، بنعم الله تعالى ، فقد كان عثمان على العكس من ذلك ولما قيل له : كان عمر لا يأكل من الضأن إلا مسانها (وكان عثمان يأكل صغارها) ، قال عثمان : يرحم الله عمر ومن يطبق مثل عمر ؟ !
و يرحم الله عثمان ومن يطبق مثل عثمان ؟ !
هل القادة يولدون أم يصنعون ؟ والله

وهل التأثير فطري أم مكتسب ؟

سؤالان قديمان ، ولكننا باستقصاء أسباب التأثير ، يتبين لنا بوضوح أن سمات القائد شخصية ومعظمها مكتسب ، وأن القيادة كدور مؤثر مكتسبة أيضاً ، ولذلك يمكننا القول : « إن القائد يصنع أكثر مما يولد » والقيادة يمكن تعلمها وتعليمها ، وبالتالي فالتأثير ليس بفطري وإنما هو مكتسب ، وهذا يتطلب أمرين :

أولاً : انتقاء القادة وتنمية السلوك التأثيري .

ثانياً : تدريب القادة على وسائل التأثير .

٤ - انتقاء القادة وتنميتهم

أ - كيف تكشف نوعية القائد ؟

البحث عن القادة ، يعتبر من المهام الصعبة جداً ، ولكن بالملاحظة الدقيقة ، تبين أن هناك فروقاً واضحة ، بين من يصلح للقيادة ومن لا يصلح .

ولذلك فقد يكون هذا الكشف معيناً في الكشف عن القادة ، عن طريق الملاحظة الدقيقة في ممارسة القائد للمهام وتنفيذه للأعمال .

وهذا الكشف يدور حول خمسة بنود :

سبب إصدار الأوامر ، وكيفية إصدار الأمر ، وهدف الأمر ، وكيفية تحقيق القائد لعملية التوجيه ، ثم أخيراً سلوك القائد مع الأعضاء .

الكشاف	غير الصالح	الصالح
١ - نسبة إصدار الأوامر	نسبة إعطاء الأوامر كثيرة	نسبة إعطاء الأوامر معدومة .
٢ - كفاءة إصدار الأمر	في صورة صريحة	في صورة اقتراح بالعمل وليس أمراً .
٣ - هدف الأمر	تحقيق رغبة القائد مثل : - اعتراض رغبة الأعضاء - توقف نشاط معين - تحقيق رغبة القائد وحسب .	يرتبط بأهداف العضو نفسه : فتقدم الاقتراحات في الوقت المناسب الذي يتبين وحاجة العضو .
٤ - التوجيه	توجيه النقد غير الموضوعي مثل : - يوجه إلى الشخص وليس إلى العمل - لا يوضح سبب القشل أو التقصير - لا يقترح وسائل التحسين - المدح يأخذ غالباً الطابع الشخصي .	تشجيع التوجيه الذاتي مثل : - المناقشة الجماعية - قرار الأغلبية - المناقشة الحرة - تكليف اللجان يبحث موضوعات معينة - تقبل الأقلية لقرار الأغلبية .
٥ - السلوك مع الأعضاء	هناك هوة مصطنعة ومقصودة بينه وبين الأعضاء ، والعلاقة بينهما في الأمر فقط .	سلوك المرح والثقة : وهو نوع غير مخطط من السلوك ، ينشأ بين القائد والأتباع .

• وقد يكون الأمر أكثر صعوبة ، حينما تجد أمامك قادة كلهم صالحين ،
ونريد أن نتقى منهم .

وهذا ما تعرض له الخليفة عمر بن الخطاب وهو يتحدث عن قائد لمعركة نهاوند ، فى
وقت توفر فيه قادة عظام أمثال أبى عبدة بن الجراح وعمرو بن العاص وخالد بن الوليد
والزبير بن العوام وغيرهم .

وبينما عمر يفكر ، جاءت رسالة من النعمان بن مقرن والى كسكر يقول فيها :
إن مثلى ومثل كسكر كمثلى رجل شاب والى جنبه مومسة تلون له وتعطر ، فأشددك
الله لما عزلتتى عن كسكر وبعثتتى إلى جيش من جيوش المسلمين ...
وصلت رسالة النعمان إلى عمر فوجد فيها ضالته وعثر على القائد ، وقبل المعركة
كان دعاء النعمان : ...

« اللهم إنى أسألك أن تقر عينى اليوم بفتح يكون فيه عز الإسلام وذل يذل به الكفار ،
ثم اقبضنى إليك بعد ذلك على الشهادة » ...

والتفت النعمان إلى الناس وقال : أمنوا يرحمكم الله ،،،،

فأمن الناس وبكوا (الطبرى ٤ / ١١٩) وقد كانت الشهادة .

• وإن النفس لتأمل أن يعود إلينا المناخ الإسلامى ، الذى تتوفر فيه القيادات المسلمة ،
ويكون المجال فى اختيار القائد الأصلح .

ولكن لا عيب فى أن نبدأ من المهد ، خاصة وإن توفرت العزيمة والإرادة والقوة ، فى
انتقاء القادة الصالحين ، ثم تنميتهم .

وخير تنمية للقائد التنمية الذاتية ، فى السلوك التأثيرى ، وهذا ما تلقى الضوء عليه فى
النقطة التالية .

ب - تنمية السلوك القيادى المؤثر

١- الفعالية فى تحقيق هدف الجماعة :

• الكفاءة : ويعنى بها القدرة الدائمة على الدفاع عن الجماعة والعمل من

أجلها وتمثيلها .

- **الفهم** : استبصاره لهدف الجماعة ، وفهمه للفكرة ، يجعلانه دائماً فى حماس لها قولاً وعملاً ، بتحديد المراحل والتشجيع للوصول إلى تحقيقها .
- **التنظيم** : ومعناه .. تحديد عمله وعمل الآخرين وتخطيطه لعلاقات العمل وتنظيمها وتحسين توصيل المعلومات واستقبالها وعلمه بالأمر .

٢ - القدرة على التأثير بالامتياز الفردى :

- **المبادأة** : أكثر الأعضاء إسهاماً فى أفكار المناقشة ، والاهتمام بسلوك الجماعة وسيرها .

- **القيادة** : تحديد سلوك الأفراد والجماعة وسيادته على العمل واتخاذ القرار والقدرة على التعبير عن الرأى .

- **التقدير** : الاعتراف بجهود الأفراد والتعبير عن تقبله لعملهم وعدمه .

- **الثقة** : أعماله لا تستهدف مصلحته الشخصية ، ويشيع الألفة والحب بين الأعضاء ، وتأليفه بين الفرد والجماعة .

٣ - الإيجابية فى المشاركة الاجتماعية فى الجماعة :

- **التكيف** : بالاشتراك فى أعمال الجماعة ، والحضور العملى فى جميع المجالات مهما قلت .

- **المعضوية** : درجة تفاعله قوية مع أعضاء الجماعة ، بمخالطته لهم ، وتقديمه الخدمات ، وحرصه على جو الألفة غير الرسمى .

- **التعاون** : بالتفاهم ودمائه الخلق والصراحة ، مع تجنبه للمناقشات والألفاظ الحادة ، وحرصه على الهدوء والاحترام المتبادل .

وأخيراً ...

- وبهذه التنمية الذاتية للوسائل التأثيرية ، يستطيع القائد أن يكون محل الأنظار ومحل الانتقاء والاختيار للقيام بالمهام والتكاليف .

كما يكون أداة من أدوات البناء فى استئناف الاسلام على الأرض .

أخرج الحاكم عن الشعبي قال : قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه : دلونى على رجل استعمله على أمر من أمور المسلمين . قالوا : عبد الرحمن بن عوف قال : ضعيف ، قالوا : فلان ، قال : لا حاجة لى فيه ، قالوا : من تريد ؟ قال :

رجل إذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم ،

وإذا لم يكن أميرهم كان أميرهم ،

قالوا : ما نعلمه إلا الربيع بن زياد الحارثى ..

قال : صدقتم . (الكنز ٣ / ١٦٤) .

٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير

أ - التدريب بالقدوة :

• عن طريق الامتزاز بقائد مؤثر ، ورؤية لأفعاله وأعماله ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أمران :

الأول: أن الأخطاء قد تتقل بطريق خفى وقد تكون قاتلة أو مدمرة ، وذلك لعدم عفويتها وهذه مسئولية القدوة .

الثانى : تحقيق ما يسمى بالشخصانية فى أن يكون صورة منسوخة من قائده ، وبذلك لا نكون قد دربنا قائداً جديداً بل نكون مثل من توقف فى سيره ولم يتقدم خطوة واحدة ، ولا يعلم سبباً لذلك ، لأننا ننسخ من القائد القدوة نسخة مكررة بسلبياتها وإيجابياتها .

• وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يستعمل هذا الفن فى إعداد القادة ، أخرج ابن راهويه عن الحسن أن عمر بن الخطاب رد على أبى بن كعب رضى الله عنه قراءة آية ، فقال أبى :

لقد سمعتها من رسول الله ﷺ وأنت يلهيك يا عمر الصفق - (التبايع) - بالبقيع ، فقال عمر رضى الله عنه :

صدقت إنما أردت أن أجربكم هل منكم من يقول الحق؟ فلا خير في أمير لا يقال عنده الحق ولا يقوله... (كتر العمال ٢/٧).

وأخرج ابن عساكر عن النعمان بن بشير أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال فى مجلس وحوله المهاجرين والأنصار:

أرأيت لو ترخصت فى بعض الأمور (تساهلت) ما كنتم فاعلين؟

فسكتوا. فقال ذلك مرتين وثلاثاً، فقال بشير بن سعد:

لو فعلت ذلك قومناك تقويم القِدْح (السهم الذى كانوا يستقسمون به).

فقال عمر:

أنتم إذن... أنتم إذن (الكتر ٣/١٣٨).

ب - التدريب بالموقف :

* عن طريق إعطاء المدرب الحق فى إدارة المناقشات ، أو قيادة اللجان ، أو إدارة الأعمال ، أو تنفيذ مهام ، وتكون هناك لجنة تخصصية تفحص التطور التدريسى لدى المدرب ، ثم تقوم أو تعالج أو تهىء المدرب لدور قيادى بما يضمن تحقيق أمرين : اكتسابه مهارات القيادة وقدرته على نقل المعلومات .

* عند الطبرانى : عن رجل قال : استعمل النبى ﷺ رجلاً على سرية ، فلما مضى ورجع إليه قال له : كيف وجدت الإمارة ؟ قال : كنت كبعض القوم ، إذا ركبت ركبوا ، وإذا نزلت نزلوا ، فقال النبى ﷺ : إن السلطان على باب عتب (شدة) إلا من عصم الله عز وجل . فقال الرجل : والله لا أعمل لك ولا لعيرك أبداً . فضحك النبى ﷺ حتى بدت نواجذه وفى رواية أنه المقداد بن الأسود رضى الله عنه . (الهيمى ٥ / ٢٠١) ... والحديث يدل على أن رسول الله ﷺ كان يدفع بأصحابه إلى القيادة عن طريق الموقف ، ثم يتابع تطور الأمر عندهم .

ج - التدريب بالاختيار :

* القائد يأتى عن طريق عدة طرق ، فهو إما قائد منتخب ، أو قائد مختار لقدرته على

عمل ما ، أو قائد معين ، أو قائد دون اختيار بأى من الطرق السابقة ، حيث لا قائد محدد .
* وبالدراسة تبين أن الأحسن أداءً فى التنفيذ .. القائد المختار ، يليه المنتخب ، ثم بدون قائد ، وأخيراً المعين .

* وبالتالى فالتدريب بالاختيار يعد من أفضل طرق تدريب القادة ، لأن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه لاثباته أنه جدير بها ، لحسن أدائه ، فقد كان تلقائياً دون أن يتنافس من أجل القيادة ، وبالتالى فوسائل التأثير تكون له أنفع ، وهو عليها حريص بطبعه وسلوكه .

ثانياً

القائد المؤثر

(أ) أركان القائد المؤثر

١ - أن يكون مريباً

٢ - أن يكون معلماً

٣ - أن يكون منظماً

(ب) صفات القائد المؤثر

١ - الأيمان بمهمته

٢ - معرفته برجاله

٣ - المبادرة والإبداع

٤ - القدوة والمثل

٥ - الحزم والعدل

(١) أركان القائد المؤثر

أولاً : أن يكون مريباً

أخص فعاليات التأثير لدى القائد التربوية ، والقائد المربي هو من فهم غايات التربية وأهدافها ومراحلها وهي تتلخص إجمالاً في ثلاثة أمور :

١- تشكيل وتكوين

٢- تمايز واستقلالية

٣- استمرار ومداومة

وتفصيلاً :

١ - التكوين :

* لما كان التكوين غاية هو الإنسان ، فكان على القائد المربي ، مراعاة حال الإنسان بالضرورة ، وحال الإنسان نجمله في أمور ثلاث :

٣ - الفكري

٢ - الحركي

١ - الوجداني

والتكوين لا يخرج عن مراعاة هذه المكونات الثلاث ، وتمييزها بالملائم والمناسب .

* ويمكننا من خلال هذه المكونات أن نعرف عملية التكوين ومراحل التشكيل بأنها :

« وضع معارف معينه وسلوكات مطلوبة بوسائل حركية مناسبة ووسائل فكرية مناسبة ، في مناخ وجداني ملائم » وهذا التعريف يضمن لنا مراعاة المكونات مع تمييزها ، في تكامل وشمول .

* وأي عملية تحتاج إلى عناصر مختلفة ، وكذلك التكوين ، وأخطر هذه العناصر

الأساسي منها ، وأولى بدايات عملية التكوين من العناصر التربوية .. التربية الروحية الايمانية ، ثم تأتي بعدها العناصر الأخرى : الرياضية والفكرية والثقافية والسياسية ... إلخ

والاعتماد على عنصر فقط ، يصنع خللاً ليس من السهولة علاجه ، يقول الدكتور ماجد كيلاني في كتابه أهداف التربية الإسلامية : في مناقشاتي مع البعض لاحظت أنهم عند التحليل أو التطبيق يتعصبون يفضون ، يخرجون من المناقشة متهمين إياي بالجدل !! ما هذا ؟ ولماذا ؟ وبالرجوع إلى أساس هذا الأمر ألا وهو التربية ، وجدت أن ذلك مرجعه أن المؤسسات التربوية سواء الإسلامية أو غيرها كلها لا تهتم إلا بالحفظ فقط ، وهذا لا ينمي قدرة العقل أو التفكير وإنما هو عملية استرجاع لتون قد تكون منفصلة تماماً عن واقع الحياة المعاصرة ، وهذا سر التعصب أو الغضب .. وقد دعا إلى هذا علماء السلف الأفاضل مثل سفيان الثوري (م ١٤٨ هـ) صنف القدرات العقلية إلى : الانصات ثم الاستماع ثم الفهم ثم العمل ثم النشر ، وعبد الله بن المبارك يقول : أول العلم النية ثم الاستماع ثم الفهم ثم الحفظ ثم العمل ثم النشر ، وقد أثبت علم النفس الحديث أننا نحفظ الشيء ذاكرتنا بنسبة ١٠ ٪ فقط أما نسبة ٩٠ ٪ فإنها ضائعة لإفسادنا قوانين التذكر . وهذه المرحلة مسؤولة سياسة التربية ، والتي يمثل القائد فيها جزءاً رئيسياً في التنفيذ والتشكيل ، ونجاح هذه المرحلة تكون في تكوين نموذج بشري يتحرك حركة عابدة واعية ، ونعني بها الفعل السلوكي المؤمن ، بدءاً من إخلاص النية وانتهاءً بتحقيق الغاية وهي إرضاء الله تعالى ، وواعية لأنها متسلحة بالعلم الذي هو فقه السير ، وفهم الممارسة .

٢ - الاستقلالية :

* تلخص في أن يحقق كل فرد كينونته الحقيقية ، وليس معنى ذلك أنه يحقق ذلك بمجهوده ، وإنما بالتربية ، فإنها هي التي تنمي لدى الفرد بالمتابعة والملاحظة - من القائد التربوي - ما يبرز تفرده واستقلاله في إطار قوانين التربية واحترام حرية الغير .

* وتوجه التربية في هذه المرحلة إلى إتاحة أقصى خبرات الفرد الشخصية ، وتنمية التلقائية والاستقلال ، بما يحقق الفوائد التالية :

- تنمية المسؤولية الفردية
- تنمية التلقائية الذاتية
- معرفة نواحي التمايز للاستفادة بها
- تنمية الشعور باستقلال وتلقائية الآخرين واحترامها

أول العلم
الانصات
الاستماع
الفهم
الحفظ
العمل
النشر

والمسؤولية فى هذه المرحلة مزدوجة بين سياسة التربية وبين الفرد المنفذ ، وذلك لأن دور سياسة التربية ككشف التميزات الفردية ثم وضع الإطار العام بالبرامج والوسائل التربوية ، التى تعمل على ايجاد المناخ الملائم لتنمية التميز الفردى و الذاتية ، ودور الفرد هنا يكاد يتساوى فى المسؤولية مع قيادته التربوية ، إذ أن نماء ما تميز به ، يعتمد بالضرورة على ذاتيته فى التنمية ، خاصة فى الجو الملائم الذى وفرته القيادة التربوية .

وإن ألقى المنفذ المسؤولية كاملة على قيادته ، فإنه ينجم عن ذلك نوع من الخلط ، غالباً ما ينتهى بالمنفذ إلى الفتور ، وهو مرض قاتل ، تتلخص أعراضه فى الابتعاد ثم الاقتراب ، أو فى الحركة الواسعة ثم التوقف المميت . وإن حدث العكس فى تحديد المسؤولية ، واعتبر المنفذ الاستقلالية بمعنى أن ما وصل إليه من تلقائية هى نتيجة جهده وثمره سعيه . فقط ولا دور لقيادته ، فهذا يدخله فى الشطحات الفردية المدمرة ، التى هى باب خطير من الأبواب التى تؤتى منها الجماعات .

ونجاح هذه المرحلة يتوقف على التنمية المستمرة للتمييز الفردى من قبل سياسة القيادة التربوية وذاتية المنفذ المتواصلة ، مما يؤهله بعد ذلك إلى التلقائية ، وهى الفعل السلوكى الطبيعى الذى ينفذ إلى أعماق الشعور والإحساس ، ويسمى لدى المنفذ بالطبع والطبيعة .

٣ - الاستمرار

* من أهم غايات هذه المرحلة جعل الفرد يكتشف هذا الاستمرار فى نفسه وفى جماعته .. وذلك يث هذه المعانى وترسيخها فى تصوره : أنه وريث الماضى ومستول عن المستقبل ، كما يجب عليه تحقيق تقدم على الجيل السابق ، ولذلك ينبغى أن يعلم من أين يبدأ؟ ونبذ الغير ملائم من الموروث ونبذ العبودية الضيقة لها .

* ولكى يسهم الفرد فى تقدم الجماعة ، عليه أن يكون صاحب موقف ايجابى ، وأنه حلقة متوسطة بين الماضى والمستقبل ، خاصة نحو تاريخ وثقافة جماعته ، فهما العنصران البناءان لتحقيق غاياته وأهدافه

* ونجاح هذه المرحلة فى مداومة الفرد على العمل وإن قل ، ومن أهم مظاهر المداومة الثبات على الأصول التربوية السابقة ، والصبر على التنفيذ ، مهما كانت التضحيات ، بمراحل الصبر الثلاثة :

وإن ألقى المنفذ المسؤولية كاملة على قيادته ، فإنه ينجم عن ذلك نوع من الخلط ، غالباً ما ينتهى بالمنفذ إلى الفتور ، وهو مرض قاتل ، تتلخص أعراضه فى الابتعاد ثم الاقتراب ، أو فى الحركة الواسعة ثم التوقف المميت . وإن حدث العكس فى تحديد المسؤولية ، واعتبر المنفذ الاستقلالية بمعنى أن ما وصل إليه من تلقائية هى نتيجة جهده وثمره سعيه . فقط ولا دور لقيادته ، فهذا يدخله فى الشطحات الفردية المدمرة ، التى هى باب خطير من الأبواب التى تؤتى منها الجماعات .

﴿ يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون ﴾
فالصبر يكون فى النفس ، والمصابرة مع الخصم بمغالبته بالصبر فهم يصبرون كما نصبر ،
والمرابطة الثبات وإعداد العدة والتأهب المستمر .

ومسؤولية هذه المرحلة تقع بكاملها على المنفذ ، حتى لا يلقي اللوم على القيادة ،
وسياستها التربوية فيقع فريسة لمرض التوهم الذى يدفعه إلى الفرار من الوعى ، وأحسب
أنه من حقق مرحلتى التشكيل والاستقلالية بدقاتهما : يضمن الاستمرار والمداومة .

وثمره هذه المرحلة تكوين نموذج بشرى صالح للقيادة وحمل الأعباء وتنفيذ المهام ،
أى يكون جزءاً من السياسة التربوية .

وبذلك يضمن القائد تحقيقه للركن الأول : أن يكون مريباً ... فالقائد الناجح هو من
يعمل فى ثلاث دوائر :

١ - فن التأثير القيادى .

٢ - إعداد قادة صالحين .

٣ - تنفيذ سياسة الجماعة .

ثانياً : أن يكون معلماً

(أ) غايات التعليم :

ملخصها أن يصل القائد المؤثر بأتباعه إلى تحقيق التالى :

١ - إيقاظ امكاناتهم وشحذ همهم ودفعهم نحو الإبداع ، يجعلهم يفخرون
بقائدهم ويشعرون بمسئوليتهم .

٢ - ثقتهم الكاملة بقائدهم ، لأنه يعاملهم بأحسن مما يستحقون ، ويكشف مزاياهم
الخفية ويحسنها ، ولا يرى أخطاءهم فحسب .

٣ - استغلال كافة قواهم فى العمل ، لأنهم يشعرون بأنهم مهتم بهم ومشجعون من
القائد .

(ب) وسائل التحقيق :

ولكى يصل القائد المعلم لتحقيق الغايات السابقة ، فعليه بعدة وسائل ، وهى أن ييث فى أتباعه أموراً ثلاث :

١- حب أنعمل :

ويتم ذلك عن طريق إثارة الرغبة فى العمل ، وإثارة الهمم ، بتشويق أتباعه إلى التقدم نحو الأفضل ، ومثل القائد الذى لا يراعى هذا الأمر كالحديد يطرُق الحديد بارداً . ولذلك فإذا أراد القائد تحقيق ذلك عليه بالتالى :

* لا يفرض على الأتباع عملاً دون إثارة

* لا يطلب منهم جهداً يفوق طاقتهم

* لا يطلب منهم عملاً تتجاوز صعوبته حدود الإرادة

ولنا فى رسولنا ﷺ خير قدوة فى استعمال هذا التعليم ، فلم يكن يأمر بعمل إلا بعد

إثارة مثل :

- من يأتى بخبر القوم وأضمن له الجنة .

- لأعطين الراية غداً رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله .

- من يأخذ هذا السيف بحقه ؟ فأحجم القوم ..

فقال أبو دجانة : أنا أخذه بحقه ، فأخذه فقلق به هام المشركين .

(أخرجه أحمد ٣ / ١٢٣) .

٢ - الشعور بالمسئولية :

إن تقدم الأعمال ، وأداء المهام ، وتحقيق التكاليف ، كل ذلك مرهون بشعور الأتباع بمسئوليتهم ، وإن خلا أفراد الجماعة من الشعور بالمسئولية ، تعطلت أعمال الجماعة ، وتوقف نموها ، وغابت أهدافها .

والقائد المؤثر ييث فى أتباعه الشعور بالمسئولية ، ويلقنها لهم تلقيناً .

ولذلك عليه مراعاة التالي :

• طريقة تقديم المسؤولية :

- أن يظهر الثقة بالفرد ، ويقدراته وامكانياته .
- أن يبدي اعتماده على الفرد ، فى القيام بالمسؤولية .
- أن يشعر الفرد ، بحاجة الجماعة إلى مقدراته وإبداعه .

• طبيعة المسؤولية (المهمة) :

- أن تكون المهمة مما يمكن تنفيذها .
- أن يبين القائد للفرد لفائدة المهمة ، ويضمن فهمه لها .
- أن تكون المهمة ملائمة للفرد ، بحيث يظهر فيها ذكاءه .

• طريقة تنفيذ المهمة :

- إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى القيام بالمسؤولية .
- إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى اختيار الوسيلة المناسبة .
- إشعار الفرد وهو ينفذ بتحقيق الهدف الجماعى .

٣ - روح الجماعة :

- بث روح الجماعة فى الأفراد بالتذكير الدائم بأهمية وثمرات العمل الجماعى ، وقد أثبتت الدراسات أنه من العوامل التى تفرز التأثير : أن يكون الناس فى جماعة حيث يكونون أكثر تأثيراً ، وتنخفض التصورات الفردية ..

- تربية الأفراد على تحقيق هذه الروح وتنميتها بالتفاهم والامتزاج والانسجام والأخوة .

- التغذية المستمرة لهذه الروح ، ببث الايمان بالفكرة ، والتضحية فى سبيلها .

* * *

ثالثاً : أن يكون منظماً

إن الأمور التي تحتاج إلى تنظيم من القائد ، يمكننا أن نجعلها في النقاط التالية ، مع ايضاح وسيلة التنظيم المؤثرة والملائمة .

١ - المساعدون : إعطاء الحرية للمساعدين المباشرين ، والاعتماد عليهم ، وعدم القيام بعملهم .

٢ - المهام : تنظيم المهام يعني توزيعها توزيعاً محدداً يحقق الهدف وفق الامكانيات .

٣ - الإصدار : الحرص على أن يكون الإصدار من مصدر واحد ، في توزيع الأعمال وتحديد المهام .

٤ - العمل : أن يكون حريصاً على وحدة العمل ، عن طريق الاجتماعات الدورية للقادة الفرعيين ، بحيث تغطي الاجتماعات الأمور التالية :

- جدول أعمال مسبق .

- موضوعات الأفرع ومناقشة الشائكة مع المختصين .

- لا يتكلم القائد كثيراً ، فممن لم يتقن فن الانصات لا يعرف ما يجري تحت قيادته

٥ - الاتصال : ويعنى تنظيم الاتصال أن يكون القائد حريصاً على اتباع التسلسل ، بل يجب عليه ذلك في كل عمل أو أمر إلا عند القهر .

٦ - التكليف : وهي أن يتجنب القائد ازدواجية السلطة ، لمن يكلفه بالعمل ، فلا يكون هناك شخص لعمليين .

٧ - التعيين : ويعنى بها تعيين المساعدين أو الأفراد ، وقبل تعيين أى شخص يسأل القائد نفسه سؤالين :

- هل سيكون الرجل منتجاً في هذا العمل ؟

- هل سيكون إنتاجه جيداً ؟

(ب) صفات القائد المؤثر

١ - الصفة الأولى : الإيمان بمهمته

ونجمل هذه الصفة في ثلاثة أمور ، يجب أن تتوفر في القائد المؤثر :

(أ) وضوح الهدف والقدرة على نقله

(ب) الهدوء وضبط النفس

(ج) الشعور بالقيادة

والتفصيل :

(أ) وضوح الهدف ونقله :

ثمرات الصفة :

إن الإيمان بالمهمة ، والاضطلاع بتكالييفها ، والتضحية في سبيل تحقيقها ، لن يتأتى إلا حينما يكون الهدف واضحاً في ذهن القائد ، ويؤمن بتحقيقه ، وينقل ذلك إلى شعور الأتباع ، وهذا يبعث في رجاله الشجاعة والعمل ، حين يرون بذله لطاقته وتشجيعه المستمر لهم ، مما يشبع الثقة عند الأتباع ، فتتقدم الأعمال وتدفع العمليات .

كيفية تحقيقها :

- ١ - أن يعتقد بإمكانية الوصول إلى الهدف مهما كانت الأمور .
- ٢ - ليس هناك في الوصول إلى الهدف مهمة تافهة فالتفاهة في إهمال العمل .
- ٣ - الابتعاد عن الكلام المبط مثل : (ما الاستفادة من المهمة ؟ - لا نستطيع عمل شيء - أين المهام العظام ؟) .
- ٤ - ترسيخ العقيدة والإيمان وتعميقها في القلب والنفس ، بحيث تشع من القائد إلى الأتباع دون نخطيط منه أو دراية .

٧
٥ - ليس من التواضع القول :

أنا لا أصلح لذلك - ليس لدى امكانيات - إن قدراتي ضعيفة .

وإنما القول الصحيح يكون :

إن لدى بعض القدرات المتواضعة ينقصها التجربة والخبرة ، ولكنني سأضعها وكل ما

أملك لخدمة الجماعة ولصالح العمل . *ذكرنا سابقاً أن القائد لا يولد وإنما يصنع*

(ب) الهدوء وضبط النفس : *يضع القائد نفسه في ذلك*

ثمرات الصفة :

• لا شك أن الهدوء وضبط النفس ، لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بهما ،

ولكنهما للقائد أكثر تأثيراً ، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة ، وذلك

لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار ، وأوضح مثال لذلك

فجيرة الصديق في موت النبي ﷺ ، حين أسرع إليه وكشف عن وجهه الشريف وقبله ،

وقال : ما أطيبك حياً وأطيبك ميتاً ، ثم رد عليه البرد ، وخرج على الناس وخطب فيهم

قائلاً : (أيها الناس إنه من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات ، ومن كان يعبد الله فإن

الله حي لا يموت) ... ثم تلا الآية : ﴿ وما محمد إلا رسول قد خلت من قبله

الرسول ... ﴾ الآية .. آل عمران ١٤٤ (ابن هشام ٤ / ٢٢٤) .

وهذا القائد المثني وهو يتابع جيش المسلمين ، وقد أحدثت القبلة - التي صحبها

معهم الفرس - أصواتاً مزعجة ومخيفة ، يريدون إدخال الفرع في قلوب المسلمين ،

ولكن المثني أخذ يمر على الجند ، مطمئناً إلي حسن تعبته ، وتنظيمه للأمر ، ويقول : (إن

الذي تسمعون فثل ، فالزموا الصمت) .. (ابن الأثير ٢ / ٤٤٢) . *والرسم يردون أن يصفقوا*

• ويوحى الصمت والهدوء بإرادة قوية لدى القائد ، وفكر واسع ، كما أنهما

يشعران مثيرى المشاكل بأنهم أمام قوة لا تقهر ، وفي الوقت نفسه يشعران رجاله بأنهم في

أمن من نزواته .

كيفية تحقيقها :

١ - من ناحية استقباله للحوادث والطوارئ والمشاكل والعراقيل والملمات :

يستقبلها كأنها عاديات بقوة شكيمة وهدوء .

٢ - من باب إعطاء كل ذى حق حقه ، يستعين بفن الراحة ، حيث يقضى بعضاً من وقته فى التأمل والرحلة والنزهة والتفكير .

٣ - لا أنجح على تعلم الهدوء من الاختلاط بالناس ، وتثقيف نفسه الدائم ، ومعرفته بواقع عصره والجديد من أخباره .

٤ - إن تنظيم الأعمال ، والحرص على الوقت ، بجدول أولية وأفضلية ، يمنحان القائد الهدوء وضبط النفس .

٥ - ومن باب طرد التوتر العصبى عن القائد ، عليه الحذر من قول : (إنى غارق فى المتاعب) لأنه سرعان ما يتحول إلى حقيقة ونوع من التوتر الوهمى .

(ج) الشعور بالمسئولية :

ثمرات الصفة :

ومما يمنح القائد إيمانه بالمهمة التى يقوم بها ، شعوره بالقيادة ، وهذا يضيف على الأتباع الشعور بالثقة والايان بقائدهم وقدراته ، وتجعل له هبة فى نفوسهم باختيارهم ، كما أنها تقضى على التهاون من البعض الذى يسبب عدم ضبط العمل .

وسائل تحقيقها :

١ - لا يحق له التنازل عن جزء من سلطته كقائد ، فاحترامه من احترام القيادة ، واحترام الجماعة .

٢ - الحذر من استغلال قيادته لهوى خاص به أو مصلحة شخصية ، هنالك تسقط هيئته ، فالقائد سلطته لها حدود وحدودها مصلحة الجماعة .

٣ - قيامه بالمسئوليات القيام الصالح ، وتحمله للمهام ، ولا ينظر إلى التكاليف كأنها عبء يرميه على من دونه .

٤ - الحزم وعدم الخشية من التحدث أو الخشية من التصرف كقائد ، فإن ذلك قد يدفع البعض إلى التهاون مما يسبب الفوضى فى الأعمال .

٢ - الصفة الثانية : معرفته برجاله

ثمرات الصفة :

الأتباع وخاصة الرجال الذين ينفذون المهام ، هم العناصر الرئيسة التي يعتمد القائد عليها ، ولذلك فمعرفته بهم عن كسب ، تصنع انسجاماً فريداً متبادلاً معهم ، وتدفعهم لتقديم الجهود والإبداع فى عملهم ، كما أنها تقوى صف الجماعة فتجعله كالبنيان المرصوص ، فمعرفة الرجال فرصة للقائد لمتابعة الأعمال عن قرب ، ومعرفة الحقائق ، كما أنها تشجعهم على البوح بأسرارهم ورغباتهم وتوجهاتهم للقائد ، فتمتزج القلوب وتتلاقى الأرواح فى كيان واحد ، إذا اشتكى عضو منه تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر ، ولذلك كان حرص القائد عمر بن الخطاب على الرجال ، فكانت وصيته لكل قائد : « لا تقدم المسلمين إلى هلكة رجاء غنيمة ، ولا تنزلهم منزلاً قبل أن تستريده لهم ، وتعلم كيف ماتاه » (الطبرى ٩ / ٣) .

وحيثما رأى أبو بكر الصديق تساوى القادة فى المقدرة ، وليس بينهم من يقرون له بالتفوق حتى يجتمعوا عليه ، فكر الخليفة كثيراً فى الأمر ، وأخيراً اهتدى إلى استخدام الأصلاح ، والمناسب للحال ، فقدم الحل إلى مجلس الشورى قائلاً :

« والله لأنسين الروم وساوس الشيطان بخالد بن الوليد » . (ابن كثير ٥ / ٧)

كيفية تحقيقها :

أ - أن يعيش معهم ، وبينهم ، ويخالطهم ، لذلك فعليك بالجولات العملية ، وبرك الأبراج العاجية والقرارات المكتبية .

ب - أن يتفهم امكاناتهم ، ويستفيد بقدراتهم ، وذلك بوضعهم فى أماكنهم الملائمة والمناسبة .

ج - احذر من أن تقول عن أحدهم : إن فلاناً لا يصلح لأى شىء ، ففى هذا القول إدانة عليك .

د - أن يحسن الظن بهم وينظر إليهم بمنظار العطف ، فكما قيل : إن السيئات أكثر

بروزاً من الحسنات .

هـ - أن تناديهم بأسمائهم فقد قيل : إن أعز شيء في اللغة اسم الرجل .

٣ - الصفة الثالثة : المبادرة والإبداع

ثمرات الصفة :

إن صفة المبادرة صفة أساسية للقائد ، ويعنى بها المبادرة في اتخاذ القرار ، وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى ، وإن تحلى بها مساعده كان الدمار ، لذلك ينبغي للقائد التحلى بهذه الصفة ، وربما كان القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد أفضل من الانتظار الطويل بقرار مثالي مدروس ولكنه متأخر .

لما كثر اللفظ وارتفعت أصوات المسلمين في سقيفة بني ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله ﷺ ، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلاً :

يا معشر الأنصار ، أستم تعلمون أن رسول الله ﷺ قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس ؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر .

فقال الأنصار : نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر .. (الطبري ٣ / ٢٠٢) . فبادر عمر منتهزاً هذه الإشراقة الروحية قائلاً : ابسط يدك يا أبا بكر ، فبسط يده ، فبايعه عمر ، ثم بايعه المهاجرون ، ثم بايعه الأنصار ، وحسم الأمر ، بفضل من الله أولاً ثم ببداية عمر ومبادرته .

كيفية تحقيق الصفة :

أ - الحسم في اتخاذ القرار السريع ، فحسم الأمور خير من الدقة ، وذلك لأن تردد القائد يشيع جواً من التوتر والقلق لدى الأتباع .

ب - العمل المستمر المتواصل ، وملاحقة العمل بعمل ، إن ذلك يجعل القائد دائماً على أهبة الاستعداد ، ويكسبه ردود أفعال سريعة .

ج - أن يكون القائد ضد الروتين والأساليب الجامدة فالجمود عدم الإبداع ، بل لا يرضى القائد بالأساليب المتعارف عليها ويبحث دائماً عن تقديم الجديد في الوسائل .

٤ - القدوة والأفضل

ثمرات الصفة :

روى البخارى قال البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى أغبر بطنه وهو يقول :

والله لولا الله ما اهتدينا ولا تصدقنا ولا صلينا

فأنزلن سكينه علينا وثبت الأقدام إن لاقينا

إن الأولى قد بغوا علينا إذا أرادوا فتنة أينا

وفي حصار الجوع والعطش وقسوة البرد الشديد ، يجتهد النبي ﷺ ليقتل روح اليأس أن تلمس أصحابه ، ويروا فيه الرجولة الجادة يقتبسونها من مسلكه وعمله ﷺ ، فيزداد العمل رغم العناء والصعوبة ، ويذهب ذلك قانوناً للقادة :

من طلب الجهد الثقيل والعمل القاسى من أتباعه فليكن مثلاً للعمل أولاً .

وهنالك تتحقق الثمرات حينما يثقون فى قائدهم ، فيكسب احترامهم ومحبتهم عن جدارة ، ويتوفر جو الانضباط ، وتشجيع التضحية والبذل لدى الأتباع ، لقد حرك قائد واحد أربعمائة من المسلمين نحو الموت ، لأنه ثبت وكان قدوة لهم .

وذلك حينما حمل الروم حملة شعواء على المسلمين ، وثبت لهم عكرمة بن أبى جهل ، ولما رأى عكرمة تراجع المسلمين قال :

قاتلت رسول الله ﷺ فى كل موطن ، فما فررت ، وأفر منكم اليوم ، إنها المهزلة ، ثم نادى فى المسلمين : من يبائع على الموت ؟

فبايعه أربعمائة من أبطال المسلمين وفرسانهم . (الطبرى ٣ / ٤٠١) .

كيفية تحقيق الصفة :

ولكى تكون أيها القائد قدوة ومثلاً ، وتحقق الثمرات ،

كن منضبطاً ، كن فعالاً ، كن متواضعاً ، كن واقعياً ، كن رحيماً .

*** كن منضبطاً :

أخرج الشيخان عن علي بن أبي طالب رضی الله عنه قال : استعمل النبي ﷺ رجلاً من الأنصار على سرية ، بعثهم وأمرهم أن يسمعوا له ويطيعوا ، قال : فأغضبوه في شيء فقال : اجمعوا لي حطباً ، فجمعوا ، فقال : أوقدوا ناراً ، فأوقدوا ، ثم قال : ألم يأمركم رسول الله ﷺ أن تسمعوا لي وتطيعوا ؟ قالوا : بلى . قال : فادخلوها ، قال : فنظر بعضهم إلى بعض وقالوا : إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار . قال : فسكن غضبه وطففت النار ، فلما قدموا على النبي ﷺ ذكروا ذلك له ، فقال : « لو دخلوها ما خرجوا منها ، إنما الطاعة في المعروف » .. (البداية ٤ / ٢٢٦) .

فالانضباط لا يعني قتل الشخصية أو ذوبانها ، إن الانضباط غذاء الأعمال ، وأتى لشخصية ذائبة أو ميتة أن تتغذى ، والطاعة المطلوبة ليست الطاعة السلبية ، وإنما لا بد من إعمال الفكر وموافقة الشرع ، فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق ، ويعني الانضباط أيضاً ألا يهمل القائد أفكار وآراء الأتباع فقد سكن الغضب وهدأت النفس ، حينما عرضوا رأيهم في وضوح ، إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار ... فأطفئت .

*** كن فعالاً :

* ويعني بالفعالية نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة ، والدقة هنا لا تعني الاصطدام بالمرونة ، وخاصة في الأمر الصادر إلى القيادة من الأعلى .

* وغالباً ما يحمل التنفيذ وجود عراقيل وعقبات ، والفاعلية هنا في القدرة على التغلب عليها ، وحل المشكلات المعترضة حينما اعترضت الصخرة القاسية أصحاب رسول الله ﷺ وهم يحفرون الخندق ، لجأوا إلى رسول الله ﷺ ، فاستطاع كسرهما في ضربات ثلاث وهو يكبر ويكبر من خلفه المسلمون ، حتى لا ينقطع جو التنفيذ ولا تقف العقبة حائلاً عن وصل الأعمال .

* وتعني الفعالية رغبة القائد الشديدة في تحقيق الهدف ، والتذكير به مهما كانت الظروف ، فإن وصل ذلك إلى شعور الأتباع رأيتهم يقتدون بقائدهم ، حينما صارح عمر أبا بكر الصديق رأيه في أمر المرتدين ، قال الخليفة أبو بكر : حتى أنت يا عمر؟ ! أجبنا في الجاهلية خوار في الإسلام ، والله لو منعوني عقاب بعير كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ

لقاتلتهم عليه ، ولأقاتلتهم وحدي ما استمسك السيف بيدي ، فرأى عمر صدق تصميمه وقوة حجته فتيقن أن سبيله أوثق فقال : « فوالله ما هو إلا أن رأيت الله شرح صدر أبي بكر للقتال ، فعرفت أنه الحق » . (ابن كثير ٦ / ٣١١) .

*** كن متواضعاً :

* القدوة والمثل ما هما إلا صورة لا شعورية يستعيدهما الأتباع فتحفزهم إلى العمل ، فإن الاقتداء محلله الشعور ، أما هؤلاء الذين يلجأون إلى استعمال سطوتهم ليدفعوا الأتباع بقدموتهم أو يلجأون إلى الحديث عن أنفسهم في كل مناسبة ، مفاخرين بأعمالهم أو مواقفهم ، هؤلاء وهمون ، لأن ما يفعلونه يكون مدعاة لسخرية الأتباع ، فلغة الاقتداء العمل والتأثير بالسلوك ، وإنما يثبت ذلك في شعور الأتباع ، وأصدق لغة في الوجود لغة المشاعر والوجدان . وما أصدق ما كان من عمر بن الخطاب ، حينما كان يذهب يوماً إلى مشارف المدينة ، ينتظر البشير الآتي بخبر المعركة ، فلما جاء البشير لقيه عمر وسأله : من أين ؟ فأخبره ، قال : يا عبده حدثني ، قال البشير : هزم الله المشركين ، وأخذ عمر يسرع في مشيته والرجل راكب ناقته ، وهو لا يدري أن الذي يسأله هو أمير المؤمنين ، حتى دخل المدينة ، وسمع الناس يسلمون عليه بإمرة المؤمنين فعرف أنه عمر ، فقال له : هلاخبرتني رحمتك الله أنك أمير المؤمنين ؟ فقال عمر : لا بأس عليك يا أخي .

* ومن الوسائل التأثيرية في التواضع أن تعترف بالخطأ في شجاعة عمر بن الخطاب وقوته ، أمام الزمن والتاريخ والأجيال ، حينما قال : أصابت امرأة وأخطأ عمر !! .. فالقوة بلا تواضع تتحول إلى العنف المقنوت ، وإلى الشدة المذمومة .

— وأن تعتقد بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز ، وفعالية وتفوق ، فإنه ليس مثالياً ، وإن ما تفعله ما هو إلا محاولة لأن تجعله مثالياً ، هنالك يضرب بك المثل .

— وأن التواضع المطلوب لا يكون شخصياً للاتباع ، وإنما يكون للعمل والواجب ، فإن الأول هو خلق عام لجميع الأفراد وتحقيقه في القائد ألزم ، أما الثاني فهو المطلوب خاصة للقائد ، ولذلك فهناك ألفاظ مدمرات بل وقاتلات على القائد الابتعاد عنها :

* أنا القائد وليس أنت

* الحق معي وحدي

* ستعرف غداً ما أقوله لك

وإني بأمين هذه الأمة ، رضى الله عنه ، وقد أرسله رسول الله ﷺ مدداً إلى عمرو بن العاص في ذات السلاسل حينما طلب عمرو المدد ، وكان في مدد أبي عبيدة بن الجراح المهاجرون الأوائل ، أمثال أبي بكر وعمر بن الخطاب ، فلما قدموا إلى عمرو قال : أنا أميركم وأنا أرسلت إلى رسول الله ﷺ استمده بكم ، فقال المهاجرون : بل أنت أمير أصحابك ، وأبو عبيدة أمير المهاجرين ، فقال عمرو : إنما أنتم مدد أمددته ، فلما رأى ذلك أبو عبيدة وكان رجلاً حسن الخلق لين الطبيعة قال : تعلم يا عمرو ، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال : « إذا قدمت على صاحبك فتطاولا » . وإنك إن عصيتني لأطيعنك ، فسلم أبو عبيدة الإمارة لعمر بن العاص . (البداية ٤ / ٢٧٣) .

* وأن يستوى لدى القائد المدح والنقد معاً ، بل عليه الانتباه الشديد لهذا الأمر ، وقال بعضهم : من الأفضل للقائد عدم قبول المدح من الأتباع ، بل عدّه بعض العلماء نفاقاً مستندين إلى ما أخرجه البيهقي (٨ / ١٦٥) عن عروة قال : أتيت عبد الله بن عمر بن الخطاب رضى الله عنهما فقلت له : يا أبا عبد الرحمن ، إنا نجلس إلى أئمتنا هؤلاء فيتكلمون بالكلام نحن نعلم أن الحق غيره فنصدقهم ، ويقضون بالجور فنقويهم ونحسنة لهم ، فكيف ترى ذلك ؟ فقال : يا ابن أخي ، كنا مع رسوا الله ﷺ نعد هذا نفاقاً فلا أدرى كيف هو عندكم ؟ . وأخرج أبو نعيم في الحلية (١ / ٢٢٧) عن حذيفة رضى الله عنه قال : إياكم ومواقف الفتن ، قيل : وما مواقف الفتن يا أبا عبد الله ؟ قال : أبواب الأمراء ، يدخل أحدكم على الأمير فيصدقّه بالكذب ، ويقول ما ليس فيه .

* كثيراً ما يخالف رأى القائد رأى الأغلبية ، أو يدلى بفكرة ولا يقبلها الأتباع ، وهذا أمر طبعى ، وتواضع مطلوب ، فقد تنازل النبي ﷺ كثيراً عن رأيه وفي أكثر من موضع لرأى الأغلبية أو رأى الأصوب وكان هذا واضحاً في أحد ، فقد كان الرسول يعيل رأيه إلى عدم الخروج لملاقاة القوم ، وقال عبد الله بن أبي : هذا هو رأى .. لكن الرجال أجمعوا على الخروج ، حتى لبس الرسول عدة القتال ، ولما شعر القوم أنهم استكروها الرسول ﷺ على رأيهم ، وأظهروا الرغبة في النزول على رأيه ، رفض ذلك النبي ﷺ

قائلاً : « ما ينبغي لنبى ليس لأتمته (عدة القتال) أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه
« (ابن هشام ٢ / ١٢٦) ثم خرج فى ألف رجل حتى نزل بـ (أحد) ، إلا أن عبد الله
بن أبى انسحب فى الطريق بثلاث الناس قائلاً : ما ندرى علام تقتل أنفسنا ؟ ومحتجاً بأن
الرسول ﷺ ترك رأيه وأطاع غيره ، والقائد المتواضع هو الذى يستعد عن كلمات الغرور
المهلكة مثل : ~~عليها أن نلجأ من تسود أحوال المشاة~~

- هذا ما كنت أتوقعه

- ألم أقل لكم ذلك

- لو أخذتم برأى لنجحتم

- هذه فكرتى آرايتم إلى صحتها

ولكن عليه فى كل الأحيان ، أن يلزم الصمت ، لأنه هنا يكون جوهر ولب
التواضع . ولكن ~~أبى كساح الأخطى~~ ولكن بأسلوب من حيا القاطن

***** كن واقعياً**

• الواقعية فى التنفيذ :

وهى الانسجام مع الواقع ، والرؤية لمتطلباته ، ويعنى ذلك نقل الأفكار من حيز
التحليق والمثالية إلى الحياة العملية أو إلى الواقع .

• الواقعية مع النفس :

وهى أن يعرف القائد نفسه ، ومن يعرف نفسه ، يعرف امكاناتها وقدراتها ، وبذلك
يضعها فى مكانها الملائم ، وإن كان ضد رغبة النفس ، أخرج أبو نعيم فى الحلية
(١ / ٣٨٠) عن أبى هريرة أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه دعاه ليستعمله فأبى أن
يعمل له . فقال : أتكره العمل وقد طلبه من كان خيراً منك ؟ ... قال : من ؟ قال : يوسف
بن يعقوب عليه السلام ، فقال أبو هريرة رضى الله عنه : يوسف نبي الله ابن نبي الله وأنا أ
بو هريرة بن أميمة ، ثم بين أنه يخشى التقصير فى عدة أشياء عدها خمساً ، قال : أخشى
أن أقول بغير علم ، وأقضى بغير حكم ، وأن يضرب ظهري ، ويتنزع مالي ، ويشتم
عرضي . (ابن سعد ٤ / ٥٩) . اضحك الله سلفك يا مؤلف الكتاب

اللهم اكفنا يا مؤلف الكتاب
٤١
وأصحبنا بهم

• الواقعية مع الوسائل :

وهي تعنى عدم رفض القديم لأنه قديم ، أو الجديد من أجل التجديد ، ولكن يحكم ذلك دراسات وبحوث الخبراء والمستشارين ، تروى كتب السيرة أن الذى أشار بالخذق يوم الأحزاب هو سلمان الفارسى وذلك لخبرته وتجربته بهذا الأمر فى الوقت الذى هب فيه المسلمون يتأسون برسول الله ﷺ فى عمل لم يألفوه من قبل . وكذلك عندما جاءه نعيم بن مسعود مسلماً ، وأراد النبى أن يوسع شقة التصدع الخفى فى صفوف الأحزاب ، ويستغله لجانبه ، أوصاه النبى أن يكتب إسلامه وردة على المشركين يوقع بينهم ، وقال له : « إنما أنت فينا رجل واحد ، فخذل عنا إن استطعت ، فإن الحرب خدعة » .

• الواقعية فى مواجهة انعقبات :

وذلك لأن العقبات من طبيعة التنفيذ ، والقائد الواقعى لا يواجهها بالتشاؤم أو بالتفاؤل أو التهكم أو الكلام أو الأقوال ... فإن ذلك كله لا يحل الأمور ، ولا يحطم العقبات . حينما رأى عبد الله بن أبى الفرس سائحة لإحياء ما أماته الاسلام من نعرات الجاهلية قال : أو قد فعلوها ؟ نافرنا وكاثرونا فى بلادنا أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل . واشتد لغظ القوم وكلامهم ، فوجد النبى أن خير علاج له شغل الناس عن الكلام حتى يعفى على آثاره ، فأصدر أمره بالارتحال فى ساعة ما كان يروح فى مثلها ، ومشى بالناس حتى آذتهم الشمس ، ثم نزل بهم ، فما إن وجدوا مس الأرض حتى وقعوا نياماً ! وبهذه الواقعية تم حل المشكلة ، وأد الفتنة ، حتى وصلوا إلى المدينة .

*** كن رحيماً ***

* هل أدلك على ما يخفف متاعب العمل ؟ بل ويجعلك تمتزج بالأتباع فى شعور واحد ؟ فيسود الانسجام بين العاملين .. كن رحيماً . تشيع جواً فريداً من الشقة ، وتفتح مغاليق القلوب ، فتملكها فى يسر ، فتؤثر فيهم بأهم وسائل تنفيذ المهام .

* فاجىء الأتباع قبل إصدار الأمر أو متابعة التنفيذ ، أو مناقشة الأعمال ، أو تفقد المهام ، فاجتهد بالسؤال عن صحتهم وعن أولادهم وعن حالتهم المالية وكل ما يقلق بالهم ويهمهم وفكر معهم فى حلول عملية ... وانتظر هنالك أى أثر قد تكون !! فليس بالخوف فقط ، لقد قام جانيس وفيشباخ بتجربة فى أمريكا ، يقولان : عرضنا أضرار تسوس

الأسنان والنصائح المناسبة ، بثلاث طرق مختلفة ، على ثلاث مجموعات مختلفة من الطلاب ، تفاوتت في الشحنة الانفعالية ، وعلى الرغم من أنه بعد المحاضرة مباشرة شعر ٤٢ ٪ من المحاضرة الحارة بالقلق على أسنانهم ، و ٢٦ ٪ من المعتدلة ، و ٢٤ ٪ من الباردة ، كانت نتائج الذين لجأوا بالفعل لفحص الأسنان مذهلة :

الأولى ٨ ٪

الثانية ٢٢ ٪

الثالثة ٣٦ ٪ أى الباردة

(أساليب الاقتاع وغسيل الدماغ جى إى براون - دار الهدى - السعودية)

فسلاح الخوف لا ينفع وحده .

فقد لا يكون له أثر فى بعض الحالات . . . لأن التأثير بالعمل الذى يتحقق ، والفعل الذى يتكون . . .

* أكثر من استعمال ألفاظ لها سحر ، وأنت تخاطب الأتباع ، فى غيابهم أو حضورهم مثل :

(رجالي - أبنائي - إخواني - أمرائي)

وحاول أن تحقق ذلك عملياً ، فلا تكون تحية تثرثر بها الألسنة ولا يقوم لها أثر .. وإنما عمل تحققه ولو ارتبط ذلك بالدماء والأموال .

وبالفعل كان النبي ﷺ الأخ الأكبر للجماعة المؤمنة ففيمما أخرج به البخارى (١٤ / ٧) عن ابن عباس قول النبي ﷺ :

« لو كنت متخذاً من أمتى خليلاً لاتخذته - يعنى أبا بكر - خليلاً ، ولكن إخوة الإسلام أفضل » ..

وقد ثبت أن عمر بن الخطاب كان يلتزم أتباعه من قادة الفتح ويقول لهم : أنت أخى وأنا أخوك ! (الكنز ٧ / ٢٣) .

وثبت أن النبي ﷺ قال للقوم الذين نالوا من القادة :

هل أنتم تاركون لى أمرائى ؟

لكم صفوة أمرهم وعليهم كدره . (البداية ٤ / ٢٤٩) .

٥ - الحزم والعدل

(أ) الحزم

• هؤلاء الذين يعتقدون أن الحزم فى الانفعال المفاجىء ، بعد هدوء طويل ، أو فى الشخصية الصاخبة السريعة الغضب ، أبعد ما تكون نظرتهم عن الصواب ، إذ أن الحزم هو التفكير النهادى الواضح المنطقى رغم انتاعب ، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ ، عند ما يحقق معناه ، بلا تكلف ولا شطط .

أخرج البيهقى عن الأسود بن يزيد قال :

كان عمر رضى الله عنه إذا قدم عليه الوفد سألهم عن أميرهم :

أيعود المريض ؟ أيجيب العبد ؟ كيف صنيعه ؟ من يقوم على بابه ؟

(فإن قالوا الخصلة منها : لا .. عزله) (الكنز ٣ / ١٦٦) .

• ومع فائدة الحزم فى سرعة تنفيذ المهام ، فإنه ألزم مع الوصولين الذين يريدون القفز والوصول إلى الصف الأول ، بذم زملائهم ، لأن ذلك يقتل الشمار ويوهن الهمم ، وتكون عليهم وبالاً فى الدنيا وندامة يوم القيامة .

ففيما رواه البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال :

« إنكم ستحرصون على الإمارة ، وستكون ندامة يوم القيامة » .

(ب) العدل :

• روى مسلم فى صحيحه قول النبى ﷺ :

« ما من أمير بنى أمور أنسلمين ، ثم لا يجهد لهم ، وينصح لهم ، إلا لم

يدخل معهم الجنة » .

وسمى عمر الفاروق لعدله ، وكان ينقته للقادة العاملين معه ، أخرج البيهقى عن

طاووس أن عمر رضى الله عنه قال : رأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل ، أفضيت ما على ؟ قالوا : نعم . قال : لا ، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا ؟ .. (الكتز ١٦٥/٣) ويسمى هذه الملائكة

• ويحرص القائد على تحقيق العدل في هذه المواطن :

• عند المدح والذم :

فليكن عادلاً في توزيع المدح أو التأنيب على الأتباع في تبصر ، والبصيرة المطلوبة تعنى أن يشجع ويمدح كل عمل ابتكارى مبدع وينميهِ ، ويراعى أسباب الفشل أو التقصير ، ويدرس مع أصحابها وسائل النهوض وعلاج العقبات .

• عند التنفيذ :

العدل عند التنفيذ هو احترام القائد ، للهيكل التنظيمى والتسلسل الهرمى ، ويعنى الاحترام عدم التدخل فى أعمال الأتباع .

• عند التعامل مع الأتباع :

العدل هنا ألا تكون نظره للأتباع أحكاماً نهائية غير قابلة لتتطور أو التعديل ، مثل : (فلان لا يصلح) .

إن هذه العبارة إتهام لقائلها بأنه عاجز عن تربية الأتباع ، وهروب من مسئولية تنميتهم ، وكس من الأفراد قتل فيهم الحماس لإحساسهم بأن القائد يحمل عنهم (فكرة سيئة مسبقة) ، وعلى القائد العادل هنا الاعتقاد بأن التطور شىء طبيعى خلال السنوات ، وأن الزمن كفيل بعلاج الكثير ، فقد يصبح الردىء ممتازاً ، وقد يحدث العكس .

ففى التحقيق الذى أجراه النبى ﷺ مع حاطب ابن أبى بلتعة حين أخبر قريش بسير النبى ﷺ إليهم ، وبعد اعترافه مع ذكره الدواعى التى جعلته يفعل ذلك ، نظر النبى ﷺ إلى بلائه وماضيه الطويل وجهاده فى بدر ، فتضاءل ما فعله حاطب من خطأ ، فنهى عمر عن إيذائه قائلاً :

« وما يدريك يا عمر لعل الله اطلع على من شهد بدرأ ، فقال : اعملوا ما شئتم فقد

غفرت لكم» . (رواه الشيخان)

ونزل القرآن يشهد للرجل بالايان :

﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوى وعدوكم أولياء ، تلقون إليهم بالمودة وقد كفروا بما جاءكم من الحق ﴾ .. (المتحنة : ١) .

ثالثاً

القيادة المؤثرة

المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

١ - وسائل التأثير في إصدار الأمر

٢ - وسائل التأثير في المتابعة

٣ - وسائل التأثير في معاملة المخلصين

المرحلة الثانية : كيف تتغلب على العقبات ؟

١ - وسائل التأثير مع المتهاونين

٢ - وسائل التأثير مع المخطئين

٣ - وسائل التأثير مع المعارضين

المرحلة الثالثة : كيف تتعاون مع القادة ؟

١ - وسائل التأثير مع معاوني

٢ - وسائل التأثير مع القادة

المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

١ - وسائل التأثير في إصدار الأمر

• معنى الأمر :

إن الأمر لا يحقق تأثيره المطلوب إلا إذا تحول إلى صفة منفذة ، والقائد الناجح هو الذى يحقق معناه التنفيذى ، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الأمر قهراً أو تسلطاً ، وإنما خطوات نجاحه تبدأ من التأثير في الأتباع ثم توجيههم بالمعونة والمساعدة حتى يضمن القائد تحقيق هدف الجماعة .

ولذلك فكلمة (أمر) تعنى أمرين :

- تعليمات دقيقة من القائد إلى أحد الأتباع فى دائرة عمله .

- تأمين انسجام أفكار وآراء وانفعالات فى سبيل هدف مشترك .

• قبل إصدار الأمر :

يراعى القائد قبل إصدار الأمر الاستشارة ، فعند أحمد عن أنس رضى الله عنه قال : استشار رسول الله ﷺ الناس فى الأسارى يوم بدر .. وفى البداية (٤ / ١٠٤) أن رسول الله ﷺ شاور سعد بن عبادة وسعد بن معاذ فى شمار المدينة فقالا : يا رسول الله أمراً تحبه فتصنعه أم شيئاً أمرك الله به لا بد لنا من العمل به أم شيئاً تصنعه لنا ؟ فقال : بل شئء أصنعه لكم .. وفى كثر العمال (٤ / ٤٥) عن عمر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ كان يسمر عند أبي بكر رضى الله عنه الليلة كذلك فى الأمر من أمور المسلمين وأنا معه . فلم يكن النبى يصدر أمراً إلا بعد أن يستشير أصحابه ويسمع رأى الآخرين . فمن استبد برأيه هلك ، ومن شاور الرجال شاركها فى عقولها ، وقد قسم الحسن رضى الله عنه القادة ثلاثة : فرجل رجل ورجل نصف رجل ورجل لا رجل ، فأما الرجل فذو الرأى والمشورة ، وأما نصف رجل فالذى له رأى ولا يشاور ، وأما الرجل الذى ليس برجل ، فالذى لا رأى له ولا يشاور .

• صفة الأمر :

لا بد أن يكون الأمر واضحاً ، حتى لا يشعر الأتباع بأنك تتخلص من مسئولية وتلقيها على أكتافهم ، فإن وضوح الأمر يعنى حرصك على التنفيذ ، مما يبعث الثقة ويدفع إلى الفعالية في التنفيذ والأداء .

والأمر الواضح هو ما كان يحتمل معنى واحداً ، أما الأمر الذى له وجهان مختلفان ، فهو يجعل الأتباع فى حيرة وارتباك غالباً ما تنتهى إلى الفشل ، والأمر الواضح يقطع المناقشات بعد صدوره ، لأنها تدعو إلى البلبلة والتردد ، حتى وإن كان هناك بعض الغموض فى الأمر فلا تناقشهم فيه بعد صدوره . وهذا ما حدث فى بنى قريظة حينما قال النبي ﷺ لأصحابه :

« عزمت عليكم أن لا تصلوا العصر حتى تأتوا بنى قريظة » . فهمها الصحابة على وجهين فمنهم من أسرع ليدرك صلاة العصر فى بنى قريظة ، ومنهم من صلى ثم أسرع إلى بنى قريظة ، ولم يعنف رسول الله واحداً من الفريقين ، أو ناقشهم الأمر بعد صدوره . (الحاكم ٣ / ٣٤) .

• كيفية إصدار الأمر :

أولاً : إعطاء الأمر فى ثقة ودون تردد ينعكس فى سرعة التلبية والتنفيذ ، عندما شاع لدى المسلمين أن عثمان قتل فى صلح الحديبية ، حينما أرسله الرسول إلى قريش يبلغ عنه ﷺ ، قال النبي ﷺ : لا تبرح حتى نناجز القوم . (ابن هشام ٢ / ٢٢٩) .

ودعا الناس إلى بيعة الرضوان تحت الشجرة ، فهرع أصحابه إلى المبايعة على الموت أو على أن لا يفروا ... ما الذى جعل الصحابة يسرعون إلى أن يبايعوا على الموت ؟؟ ... نعم إنه التأثير الذى حدث فى كيفية إصدار الأمر من رسول الله ﷺ .

ثانياً : استخدام أسلوب الاثبات أقوى فى التأثير من أسلوب النفى ، مثل « قوموا بواجبكم » أفضل من « لا تفروا من الميدان » ، عندما فر المسلمون فى درس حنين ، انحاز رسول الله ﷺ ذات اليمين غاضباً من فرار المسلمين ، وقال مستخدماً أسلوب الإثبات : هلموا إلى .. أنا رسول الله ... أنا محمد بن عبد الله (ابن هشام ٢ / ٢٨٩) .

فكان من تأثيره أن اجتمع حوله مائة من أصحابه يصيحون : لبيك ، لبيك ، حتى عاد إليهم نصر الله ، وسموا بالمائة الصابرة وأصبح لهم في الإسلام شأن عظيم .

كما أخرج أحمد عن عتبة بن عبد السلمي أن النبي ﷺ قال لأصحابه : « قوموا فقاتلوا » فقالوا : نعم يا رسول الله ، ولا نقول كما قالت بنو إسرائيل لموسى عليه السلام : « اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ههنا قاعدون ، ولكن انطلق أنت وربك يا محمد وإنا معكم نقاتل . (الهيثمي ٦ / ٧٥) .

* بعد إصدار الأمر :

* مطابفة من يقوم بالعمل ، بتقديم خطة قبل التنفيذ ، للوقاية من الأخطاء ، ولتسهيل وتيسير المتابعة .

* لا تحاول التفكير في أى تعديل لأعمال نفذت ، فإن ذلك يزعج المنفذين ، ويقلل من حماسهم للعمل .

* احذر من تكرار الأوامر أكثر من مرة ، فإن ذلك مدعاة للاعتقاد بعدم ثقتك بها أو جدواها .

٢ - وسائل التأثير فى المتابعة

* * معنى المتابعة :

إن كثيراً من القادة يصدرون الأوامر ، ثم ينتظرون نتائج التنفيذ ، معتقدين أن وظيفتهم هى إصدار الأمر ، ومسئوليتهم لا تمتد بعد إعطائه بل تنتهى عند هذا الحد ، فهل هذا الاعتقاد صحيح ؟ بالطبع هذا ليس من القيادة فى شىء ، بل يكون أشبه بألعاب الصغار فى تسلية أو ترفيه ، وتنفيذ المهام ليس من أمور الصغار ، فإن مسؤولية القائد تنتهى بانتهاء التنفيذ ، وتظهر براعته ومقدرته الحقيقية أثناء متابعة التنفيذ ، ما أسهل أن نجلس إلى مكاتبنا فنخطط وننظم وننسق ، فنكون فى متعة تضاهى متعة المخترع ، ولكن حينما تنتقل الأفكار إلى الواقع ، وتصطدم الخطط بالتنفيذ ، هنالك تبدأ المتاعب ، التى يحتويها القائد الناجح بالمتابعة ، التى تدفع الأعمال ، وتنهض بالتقصير ، وترفع معنويات الذين يعملون فى

صمت وإخلاص وإنكار ذات ، خاصة إذا وجدوا من القائد تقديراً أو شكراً .
ووجد بالدراسة أنه لو أهمل القائد المتابعة ، ازداد الإهمال فى العمل ، وذلك لأن
الأعمال تدفع عن طريق أمرين :

- ضمير يقظ

- قائد متابع

فإن أهمل القائد المتابعة ، فاعتماد العمل سيكون على الضمير ، وهنالك يظهر تياران
: تيار الضمير اليقظ ، وتيار الإهمال ، الذى غالباً ما يتفوق على الأول .

• • المتابعة المؤثرة :

١ - لا تكون متكررة بشكل مزعج ، أو نادرة قليلة النفع ، ويمكن أن تكون دورية
ومفاجئة لتجنب الروتين .

٢ - لا تسعى إلى التنقيب عن الأخطاء ، والبحث عن المساوىء ، فتكون المتابعة
مقبولة عند الأتباع برحابة صدر .

٣ - هى التى يحقق واجباتها الثلاث : واجب الوظيفة وتنفيذ المهمة كقائد ، وواجب
رحمة نحو المخطئين لانتشالهم من التقصير ، وواجب عدالة تجاه الجنود المجهولين والمخلصين
الصادقين ، والعاملين فى صمت .

٤ - هى التى تعتمد على التحقق بشخصية القائد ، ولا تعتمد على التقارير شفوية
كانت أو مكتوبة .

٥ - هى التى تتحقق بالشمولية ، فلا تكون لأفراد بعينهم دون غيرهم ، وإنما تمتد
حتى تصل إلى أقل المنفذين .

* * *

٣ - وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

• إن هؤلاء المخلصين فى عملهم ، وفى تنفيذهم للسهام ، لا يحرصون بحال على أن
يعرفوا عند القائد ، ولذلك فالعامل معهم يحتاج إلى نوع نادر وفريد من الصدق ، ليستمر

إخلاصهم وينمو .

• هذا الصنف الفريد يعتقد اعتقاداً قوياً بأن رضى الله عنه كل شيء ، فحينما جاء الرجل إلى القائد بجواهر ثمينة فقالوا : من أنت ؟ فقال : والله لا أخيركم فتحمدوني ، ولا غيركم ليقرظوني ، ولكنى أحمد الله وأرضى بشوابه . (ابن الأثير ٢ / ٣٦٠) .

• لذلك كان فن التعامل معهم هو التشجيع والمكافأة ، لأن الإنسان كائن يتأثر بالتشجيع وخاصة الصادقين ، وكم من عبقریات تحطمت لأنها لم تجد من القائد التشجيع والثناء والتقدير .

•• ومن السلبيات القاتلة والأفكار الخاطئة :

= أن يعتقد القائد أن الإنسان حينما يقوم بعمله على أكمل وجه ، فإن ذلك واجباً لا يستحق عليه الثناء .

= أن يشك القائد ولو لحظة واحدة في صدقهم ، ففيهم صفات ايجابية ومواهب وإبداع قد تموت إذا شعروا بذلك .

= أن يسرع القائد في التأييب أو التوبيخ ، ومن اعتاد ذلك من القادة ، دون تفرقة بين الأتباع ، عُد في زمرة المكروهين .

•• لذلك فمن وسائل التأثير الناجحة :

= التقدير والثناء على قدراته وامكاناته الطيبة وإبرازها .

= المديح لأقل إجابة في العمل لأنها تدفعه إلى المزيد والمزيد .

= اختيار اللحظة المناسبة للمكافأة ، وعدم الإسراف فيها حتى لا تفقد قيمتها وهدفها .

= المكافأة أو التشجيع أو الهدايا تكون للعمل الحسن فقط ، وليس العمل الحسن المقرون بالتملق والتزلف حتى لا يحبط القائد نفسه بطبقة من الضعاف والوصوليين ويفقد عمل المخلصين .

المرحلة الثانية : التغلب على العقبات

1 - وسائل التأثير مع المتهاونين

•• معنى التهاون :

التهاون فى التنفيذ أنواعه ثلاثة ، وكل نوع له وسائل علاج غير الآخر ، لذلك فالقائد المؤثر يحدد نوع التهاون ، ويختار العلاج الملائم ، وفق الجدول المرفق :

نوع التهاون	العلاج الملائم	السبب
ضعف امكانيات	مصارحته ومساعدته فى تصحيحه	تهاون غير مقصود
إهمال غير متكرر	لا إصرار على التأنيب وإنما يكون عابراً	ذلك حتى لا يختلق الأعذار فيقتنع بها فى النهاية وينقم على القائد
إهمال متكرر	التأنيب والإصرار عليه	تهاون مقصود ومتكرر

والقائد الصحيح هو الذى يعالج التهاون ، ويحدد التأنيب ، دون أن يلقى مسؤولية أخطائه على أكتاف الأتباع ، بل يعتبر نفسه مسؤولاً أولاً عن تصرفاتهم وإهمالهم فى أى نوع من الأنواع السابقة .

• قبل التأنيب :

لا بد قبل أن تأنبوا من أمرين :

الأول : تحرى الحقيقة قبل التأنيب ، لأنه دائماً يبدو الذنب أكبر للناظر عن حجمه ، وتحرى الحقيقة هو الذى يوضح حجم ونوع الإهمال ، ليكون العلاج ناجعاً .

الثانى : نسيان الأخطاء السابقة ، فهى جروح قد التمت ، فلماذا تثار من جديد ، إن ذلك يشبط الهمم ، حين يشعر الفرد أنه فى قائمة الخاطئين مهما حاول الإصلاح ، ولذلك يقول النبى ﷺ : « كل ابن آدم خطاء ، وخير الخطائين التوابون » . . . ولو صحت هذه النظرة ، لهلكنا جميعاً .

• التأثير عند التأنيب :

* عدم التأخير ، فقد يعتقد المتهاون أن تصرفه قد قبله القائد ، ولكنه تغير تحت تأثير خارجى ، فيلقى اللوم على القائد .

* ألا يكون قاسياً ، حتى لا يؤدي إلى التقاعس أو المعارضة .

* أن يكون مناسباً للتهاون ، ونوعه ، وذلك بعد تحرى السبب ، حتى لا يؤدي لانعدام الثقة .

* ألا يكون فى وقت غضب القائد أو فى حالة عصبية متوترة ، حتى لا يكون تهوراً ، أو يكون مدعاة لاعتذار وأسف القائد .

٢ - وسائل التأثير مع المخطئين

• معنى الخطأ :

الأخطاء أربعة أنواع ، وليست كلها مسئولية المنفذ ، فقد يكون الكثير منها مسئولية القيادة ، أو خطأ مشترك بين القائد والأتباع ، وذلك حتى يتم تحديد المخطئ ، ونوع العقوبة ، وفق الجدول المرفق :

العقاب	المخطيء	نوع الخطأ
لا عقاب	القائد	سوء في إعطاء الأمر
على المنفذ		الأمر جيد ولم يتأكد فهم المنفذ
لا عقاب	مزدوج	الأمر جيد والفهم جيد ولكن
على المنفذ		يرجع إلى عدم وجود امكانيات
لا عقاب	مزدوج	الأمر جيد والفهم جيد ولكن
على المنفذ		يرجع إلى كسل المنفذ
عقاب	المنفذ	

•• ملاحظة :

وقيل في الرابع :

إنه خطأ مزدوج ، فالقائد لم يثر الحماسة في المنفذ .

•• أهمية العقوبة :

هي وسيلة لإصلاح الفرد والتخلص من أخطائه ، ولذلك فإن النظرة الصحيحة إليها ألا تلتصق بفاعلها طوال حياته ، وإلا اعتقد أنه مستهدف ومرفوض دائماً ، فلا ينهض أبداً ، ويظل جيبساً ورهن أخطائه .

بل إن الإسلام علمنا أن حياته تبدأ من جديد بمجرد انتهاء العقوبة مباشرة .

كان أبو محجن محبوباً في بيت سعد لشعره قاله في وصف الخمر ، ولما دارت معركة القادسية أخذ أبو محجن يستعطف سلمى زوج سعد ، ويعدها إن أطلقتته ونجاه الله ليعود إلى محبسه ، فأطلقتته فركب البلقاء فرس سعد ، وخرج بها ، وأبلى بلاءً حسناً ، حتى أن المسلمين حاروا في أمره .

فمنهم من قال : هو هاشم جاء من الشام ، ومنهم من قال : هو الخضر ، ومنهم من

قال : إنه من الملائكة ، وسعد ينظر إليه وهو يقول :

لولا محبس أبي محجن لقلت : هذا أبو محجن وهذه البلقاء .

ثم عاد أبو محجن إلى محبسه ، ووضع رجليه فى القيد ، فلما بدا الصباح أخبرت سلمى زوجها بقصته فأطلقه سعد ، وقال :

اذهب فما أنا مؤاخذك بشيء تقوله حتى تفعله . (ابن الأثير ٢ / ٣٣٠)

•• التأثير عند المعاقبة :

- أن تكون مناسبة لكل من المخطئ ونوع الخطأ والظروف .
- أن تكون قليلة ، فكثرتها تثبط الهمم ، ووجد أن الأخطاء تقل عند ما ينمو الشعور الجماعى والإحساس بالمسئولية الجماعية .
- أن تكون فى الرضا ، وليست فى وقت غضب ، أو توتر عصبى
- التحقق من الخطأ ، قبل العقوبة ، يجعلها مقبولة .
- عدم معاقبة القائد أمام أتباعه ، فالهدف تحقيق الإصلاح ، لدفع الأعمال ، وليس كسب الجولات والانتصارات الشخصية .

• • •

٣ - وسائل التأثير مع المعارضين

•• معنى المعارضة :

وهى أمر طبيعى يقابل القادة ، ويعترض طريقهم وهم فى سبيل تنفيذ المهام ، وعليهم أن يتوقعوه قبل ظهوره ، وهى اعتراضات قد تكون فردية أو جماعية ، مكشوفة أو مستورة ، عابرة أو ثابتة . فمهما حاول القائد من تقديم توضيحات فى العمل ، ووجدان حى فى التنفيذ ، فطبيعى أن يكون هناك أناس لا يرضون بالقائد ، هؤلاء الذين تحركهم الضمائر المستترة ، والنقد من أجل التشويه ، والمعارضة من أجل التحريف ، فكما قيل : سخافات البشر لا تحصى .

• أصناف المعارضين :

وهي ثلاثة وفق الجدول التالي :

الصنف	وصفه	علاجه
الشاكون	وهم الشاكون بشكوى عابرة	اسمع لشكواه واشكره أو اصرفه بالتى هى أحسن إن كانت فكرته متواضعة أو غير صالحة .
المتدمرون	دائماً متدمرون شاكون لأسباب نفسية	ليس معهم إلا طريق الخزم والقوانين واللوائح فلها تأثير كبير على نفوسهم
التألمون	وهم الذين يعتقدون أنهم أهل للقيادة	بالحكمة والخزم معاً ، الأولى : إشعارهم بأنكم تحترمون امكاناتهم الحقيقية ومواهبهم المتميزة الثانية : حتى يعرفوا أن السلطة بيدكم ولن

* وفى عالم النفس تحليل طيب للمشاغب من المعارضين :

بالدراسة وجد أنه نتيجة مركب نقص منذ الطفولة ، نمت معه بخوف مع متاعب الحياة ، ثم انقلب إلى خجل من المجتمع وسلبية ، فهو يحتج وينقد كل سلطة أو قيادة ، اعتقاداً منه أن ذلك يحرره ، ثم ينقلب ذلك عنده إلى عادة لا يشعر بخطرهما . والحل لهذه الحالة كما أوضح التربويون : لا بد من نضوج الفكرة فى تصوراتهم وذلك لا يكون إلا

بالحكمة والتأني والهدوء والزمن جزء من العلاج .

•• التأثير فى المعارضين :

* المحافظة على الهدوء والحكمة فى محاولة كشف السبب الرئيسى للمعارضة ،
لرسم العلاج الملائم .

* الحديث الهادى معهم ، والمناقشة والحوار لوضع النقاط على الحروف ، وإعادة
الثقة المفقودة .

* عدم مناقشتهم أمام الآخرين ، بل على انفراد ، فكسب القلوب أولى .

* استقبال ثورات المعارضين بالتؤدة والهدوء ، حينما سأل النبى ﷺ الأعرابى (الذى
جاء يستعين بالنبى) : أحسنت إليك ؟ ، قال الأعرابى : لا ، ولا أجملت ، فغضب
المسلمون وهموا أن يقوموا إليه ، فأشار رسول الله ﷺ إليهم أن كفوا ..
(ابن كثير ٢ / ٤٠٤) .

وعندما جاء الطفيل بن عمرو الدوسى ثائراً على قومه : إن دوساً قد عصت وأبت
فأدع الله عليهم ، فاستقبل رسول الله ﷺ القبلة ورفع يديه فقال الناس : هلكوا ، فقال :
« اللهم اهد دوساً وائت بهم ، اللهم اهد دوساً وائت بهم ، اللهم اهد دوساً وائت بهم »
(رواه الشيخان)

* السؤال بأسئلة يجيب المعارضون عليها بنعم ، ففى عالم النفس بون شاسع بين
كلمتى (نعم) ، و(لا) ، فمن الصعب أن تقنع أحداً بالعدول عن ثورة (لا) فى وقتها ،
بل يلجئه ذلك إلى مزيد من العناد والدفاع عن رأيه ، أما كلمة (نعم) فإنها تحرك كوامن
النفس إلى هدوء تام واسترخاء داخلى ، يجعل العقل أكثر تفتحاً وتهيئاً للتفكير المتزن
وقبول النصح أو التوجيه .

* العمل الدائب على توضيح الفكرة ، ونضوجها فى أفهامهم وتصوراتهم حتى ينمو
الشعور بالجماعة ، وتفهم أصول العمل الجماعى .

* * *

المرحلة الثالثة : التعاون مع القادة

1 - وسائل التأثير مع معاونين

•• معاونون :

إن القائد لابد أن يتصف ببعده النظر وعمق الفكرة وهما يتنافيان إذا اهتم القائد بالتفصيلات والدقائق ، كذلك لابد للقائد أن يحافظ على صفاء الذهن ، لاستعماله في مواجهة الحوادث والمفاجآت بقراراته وأفكاره ، لذلك فهو يستعين بالمعاونين ، والقائد الناجح هو الذى يحسن الاستعانة بالقادة معاونين ، بينما الفاشل يتذمر منهم ، ولما كان الناس نوعين : الأول : آخذ يستغل كل شيء ويستفيد من حوله ، والثاني : مشع يعطى النور لمن حوله ، فكان على القائد لزاماً أن يختار معاونيه ، ولعل فى الجدول التالى مساعدة فى الاختيار :

القائد الفاشل	القائد الناجح
يختار مساعدين لا يتمتعون بمزايا عالية حتى تسهل عليه قيلدتهم وتلين له رقابهم .	يختار مساعدين ممتازين ذوى امكانيات وإبداع ، يتصفون بالمهارة والإخلاص ، ويتحمل هو أنفتهم أو عنفهم الناتج عن امتيازهم .

ولا ينتهى عمل القائد الناجح عند اختيار معاونيه ، وإنما يبدأ عمله بعد اختيارهم فى تدريبهم وتمييزهم ، عن طريق المهمات والمسئوليات وحرية التصرف فى حدود سلطتهم .

•• التأثير فى معاونين :

هناك عدة وسائل للتأثير ورفع مستواهم ، كما هناك عدة وسائل لتثيبتهم المعاونين

، فى الجدول التالى كشف واضح يغبى عن الإسهاب والإطالة .

وسائل رفعم همم المعاونين	وسائل تثبيط همم المعاونين
* الدفاع عنهم والتحدث بلسانهم .	* التدخل فى حدود عملهم بدون مناسبة .
* شرح آرائهم وعدم التضحية بهم .	* تجريدهم من بداهتهم .
* تدريبهم المستمر لرفع الكفاءة .	* مكافأة أو معاقبة التابعين لهم دون استشارتهم .
* عدم تأنيبهم أمام أتباعهم .	* اعتبار أفكارهم وآرائهم عقيمة دون دراسة .
* عدم نسيانهم فى المكافآت أو التشجيع .	* إلقاء أخطاء الرئيس على عاتقهم .

والقائد المؤثر هو الذى يصنع جو العمل المناسب مع العاملين وعليه أن يراعى :

- * أن جو اللطف يعمل على التفاهم والتعاون .

- * أن جو الثقة والصراحة للوقوف على الأخطاء ومعالجتها يتم باللقاء خارج أوقات العمل والتحدث بحرية .

- * أن جو التيسر والمرح والبعد عن الرسميات يجدد النشاط ويبدع الأفكار .

• • •

٣ - وسائل التأثير بين القادة

•• التعاون بين القادة :

القائد ليس هو الوحيد الذى يعمل بالقيادة ، وإنما له زملاء قادة لهم مسؤوليات أخرى ، قد تضاهى مسؤولياته أو تزيد أو تنقص ، ولذلك تكمن الخطورة فى مدى العلاقة بينه

وبينهم ، ووجد بالدراسة أن القائد الناجح في عمله ، هو الناجح في التعاون مع زملائه القادة ، وقبل أن يسأل القائد نفسه : هل أنا متعاون مع زملائي القادة أم لا ؟ عليه مراجعة هذا الكتاب مرة أخرى ، فإن وجد تحقيقاً عملياً لما فيه في واقع عمله فليطمئن أنه متعاون مع القادة .

أما هؤلاء الذين يضرّبون بالأصول عرض الحائط ، ويعتبرون أتباعهم ملكاً لهم يستعملونهم لتحقيق مصالحهم الشخصية ، ثم يغدقون عليهم بمنح وهدايا ، كأنهم عمال لديهم ، هذا خطأ فاحش ، وأبعد ما يكونون عن التعاون مع زملائهم ، وعليهم مراجعة أنفسهم ، وترتيب العمل وفق أسسه وأركانها ثم النهوض به .

•• أصول التعاون بين القادة :

يرجع التعاون إلى أصليين يجب على القائد مراعاتهما :

الأصل الأول : التفاهم

وترجع أهمية التفاهم في أنه يعمل على إنجاح مهمة القيادة ككل ، وإن انتفى التفاهم بين القادة ، رأيت بعض الأتباع يتحيزون إلي قائد دون الآخر ، أو عدم الثقة نهائياً بجميع القادة ، مما يبعث الفوضى والدمار ، لأن القادة غير قادرين على التفاهم فيما بينهم .

والتعاون بين القادة بتحقيق التفاهم ليس بالأمر السهل ، ذلك لأن كلاً منهم له شخصيته المستقلة ، ولكن بالإخلاص وإنكار الذات والصدق يتحقق التفاهم المرجو .

لما آل أمر جيوش الشام إلى قيادة أبي عبيدة ، أخذ أبو عبيدة خالداً بما أحدث أمير المؤمنين من عزل خالد عن القيادة ، بعد انتهاء خالد من فتح دمشق ، فقال خالد : يرحمك الله ! ما منعك أن تعلمني حين جاءك ؟ ، فقال أبو عبيدة : كرهت أن أكسر عليك حرك ، وما سلطان الدنيا أريد ، ولا للدنيا أعمل ، وما ترى سيصير إلى زوال وانقطاع ، وإنما نحن أخوان ، وما يضر الرجل أن يليه أخوه في دينه ودينه . (ابن كثير ٧ / ٢٣٠) .

وفى منتخب الكنز (٤ / ٣٩٠) جاء الأقرع والزبرقان إلى أبي بكر يقولان : اجعل لنا خراج البحرين ونضمن لك أن لا يرجع من قومنا أحد (يرتد عن الإسلام) ، ففعل وكتب الكتاب طلحة بن عبد الله ، وأشهدوا شهوداً منهم عمر بن الخطاب ، فلما أتى

عمر بالكتاب ونظر فيه لم يشهد ثم قال : ولا كرامة ، ثم مزق الكتاب ومحاه ، فغضب طلحة وقال لأبي بكر : أنت الأمير أم عمر ؟ فقال : عمر غير أن الطاعة لى ، فسكت .

وسبق ما كان من أبي عبيدة حينما أرسله الرسول ﷺ أميراً على مدد المهاجرين إلى عمرو ، ولما رفض عمرو أن يكون أبو عبيدة أميراً للمهاجرين قال أبو عبيدة : تعلم يا عمرو ، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال : « إذا قدمت على صاحبك فتطاوعا » ... وإنك إن عصيتنى لأطيعنك ، فسلم أبو عبيدة الإمارة لعمرو بن العاص (البداية ٤ / ٢٧٣) .

وهكذا كان التفاهم بين القادة ، صدق وإخلاص وإنكار ذات .. من أجل تحقيق الهدف المشترك .

الأصل الثانى : النقد

فى جو العمل ، قد تنتشر الغيرة بين الأفرع ، وهذا شىء طبيعى ، فى جو الايمان يتحول إلى تنافس ، يسرع بتحقيق الأهداف ، ولكن قد يسقط بعض القادة فى الاختبار ، حينما يفهمون هذا الأمر على غير حقيقته ، فينتقدون النقد غير البناء ، والنقد البناء هو التابع من قلب مخلص ، ويكون مدمراً إن كان نابعاً من قلب مملوء بالحق والكراهية ، ولو كان لبقاً فى ألفاظه ، أيقناً فى صياغاته . وقد يتسم جو الجماعة إذا انتشر هذا الدخان الخبيث ، فالنقد يبدأ من غير الابتكارين بالقول بعيداً عن العمل ، ثم يتحول النقد اللاذع إلى عمل ينشغلون به ، ويتوقفون عن مهمتهم وأداء التكليف ، ويتصيدون الأخطاء ويرزونها ، ومن هنا كانت أهمية النقد البناء ، الذى تتقدم به الجماعة ، وتبادل الخبرات ، وتصحيح المواقف نحو الأفضل .

أخرج ابن سعد - (٤ / ٩٧) - عن أم خالد بنت خالد بن سعيد قالت : قدم أبى من اليمن بعد أن بويع لأبى بكر ، فقال لعلى وعثمان رضى الله عنهما : أرضيتم بنى عبد مناف أن يلى هذا الأمر عليكم غيركم ؟ فنقلها عمر إلى أبى بكر فلم يحملها أبو بكر على خالد وحملها عمر عليه . وأقام خالد ثلاثة أشهر لم يبايع أباً بكر حتى جاءه وبايعه ، وكان رأى أبى بكر فيه حسناً وكان معظماً له ، فلما بعث الجنود إلى الشام عقد له على المسلمين وجاء باللواء إلى بيته ، فكلم عمر أباً بكر فقال : تولى خالداً وهو القاتل ما قال !! فلم يزل

به حتى رد خالد اللواء إلى أبي بكر وهو يقول : ما سرتنا ولا يتكم ، ولا ساءنا عزلكم ، وإن المليم غيرك ، تقول أم خالد : فما شعرت إلا بأبي بكر داخل على أبي يعتذر إليه ، ويعزم عليه أن لا يذكر عمر بحرف !!! فوالله ما زال أبي يترحم على عمر حتى مات !!

وقد كان أبو عبيدة في العام الذي انتشر فيه الطاعون ، يري عدم رجوع عمر إلى المدينة قائلاً له : أفراراً من قدر الله ... فأجابه عمر بكل هدوء في حوار رقيق : فراراً من قدر الله إنى قدر الله . (الطبري ٤ / ٥٧) . ففي حرية يقول أبو عبيدة رأيه ، وفي هدوء يتقبل عمر ، ويرد في حوار رقيق ، دون أن يلمس القلبين خلاف ، بل حب وتقدير واحترام . وهكذا يكون النقد المطلوب .

• • • التأثير بين القادة :

• التفاهم والتعاون والمحبة ودماثة الخلق ، فالقادة في أمس الحاجة إلى ذلك في هذا الوطن .

• الصراحة ولكن ليست القاسية أو الجارحة بل بتهذيب رفيع .

• تجنب المناقشات والألفاظ الحادة بل يكون الحديث عاماً .

• المرح والاحترام المتبادل والهدوء ، فإن ذلك يلطف الجو .

• الاندماج في عمل الجماعة ، وليس اندماج الجماعة في عمل القادة .

• • •

تم الجزء الأول بحمد الله وتوفيقه

القيادة المؤثرة

الجزء الثاني

القائد التنفيذي

- مدير إداري

- مدير مدرسة

- قائد وحدة

- رئيس قسم

- مشرف عمل

- مسؤول مجموعة

الفصل الأول

مهمة القائد التنفيذي

زهيد : ماذا تعنى القيادة التنفيذية ؟

* القيادة التنفيذية هى فن التعامل مع مجموعة من الناس ، يمارس فيها القائد سلوكه التأثيرى ، الذى يحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل ، وهى تركز على قاعدة أساسية : ألا وهى فن العمل مع الآخرين .

* القادة الناجحون فى هذا المجال ، لا يتعدى نجاحهم عن تمتعهم بمهارة أو معرفة يحتاجها أداء العمل ، فقيادتهم التنفيذية ما هى إلا المسئولية عن الأفراد .

* قد يظن الكثيرون ممن خاضوا هذا المجال أنهم يستطيعون التأثير ، نظراً لما يتصفون به من مهارة يدوية حركية أو مبادئ علمية أو تفوق مهني تخصصوا فيه وتدريبوا عليه .. ولكنهم وللأسف قد يفشلون أمام الصعاب والعقبات التى تعترضهم ولا تحلها بسهولة ما اتصفوا به من مهارات خاصة بهم .

• ولذلك :

فإن علماء هذا الفن ينصحون القائد التنفيذى بالأخذ بكل وسائل التنمية الذاتية فى مجال عمله من :

١ - قراءة الكتب التى تتحدث عن مجال عمله ، وذلك بأسلوب ناقد علمى موضوعى ، فيقارن بين ما حوى الكتاب من آراء وبين خبرته التنفيذية الخاصة به .

٢ - الاشتراك فى الصحف والمجلات والجمعيات التى تهتم بهذا المجال ، والتزود بكل جديد ونافع .

٣ - الانضمام إلى الدراسات المسموحة أو المؤتمرات أو المراسلة ، وتحقيق ذلك أمر مساند وقوى للقائد .

٤ - النقد الذاتى لطريقته التنفيذية . بالاستعانة بأخ صالح يهدى إليه عيوبه .

فلا خير فى ود امرئ متلون . . . إذا الريح مالت مال حيث تميل

وعليه بالطبع أن يتخفى ، عقبه نفسه التى تحول دون تحقق هذا الأمر ، ففى عالم النفس يقولون : أن من طبيعة النفس التبرير لتحقيق هدف واحد ، وهو أنه على حق وليس على خطأ .

يقول سعيد بن المسيب : إنه ليس من شريف ولا عالم ولا ذى فضل إلا وفيه عيب ، ولكن من الناس من لا يتغى أن تذكر عيوبه .

تريد مهذباً لا عيب فيه . . . وهل عود يقوم بلا دخان

ومما نراه من صور باهتة لقادة فاشلين ، لا يدعوننا بحال إلى الإحباط ، لأن القدرة على التأثير مع أنها تكتسب وهذا الكتاب جاء ليحقق هذا الهدف ، فإن القائد التنفيذى لابد أن يكون من هذا الطراز يعيش مع الناس وللناس وفى الناس .

كان الفضيل بن عياض يقول : إدخال السرور على المؤمن وقضاء حاجته أحب إلى من عبادة العمر كله .

ولقد قسم علماء النفس الإدارى أنماط القادة فى التنفيذ إلى ثلاثة أقسام :

إجمالاً :

١ - يتحرك ضد .

٢ - يتحرك نحو .

٣ - يتحرك بعيداً .

تفصيلاً :

الأول : يحسب أن الجميع أعداء لابد أن يقهرهم ، لذلك فهو حريص على أن يجمع حوله الإمعات ، ويلجأ إلى استخدام اللغة الصارمة بل والأسلوب الفاحش المؤذى ، ويعشق المواجهات من أجل أن يحقق شيئاً واحداً هو التأكيد على سيطرته وسطوته .

الثاني : يتحرك نحو الناس بمواقفه ، ومشاعره ووجدانه ، يادر بحل مشكلاتهم والغوص فى أعماقهم ، ويقف بجانبهم ويذل كل ما يملك كسباً لثقتهم ومشاركة فى تحقيق بذل أقصى جهد لديهم للحصول على أعلى إنتاج وتحقيق هدف الجماعة .

الثالث : يبعد دائماً عن المشكلات ، ولا يواجهها مؤثراً فى ذلك كما يقولون السلامة ، والابتعاد عن مآزق أو تقديم توضيحات ، فكما قيل : عند تغلب الأحوال ، تعرف جوهر الرجال .

وفى هذا الكتاب نحن نخاطب ، هذا الطراز الذى يتحرك نحو الناس ، القائد التنفيذى المسلم ، صاحب العقيدة ، وصاحب الفكرة ، وصاحب الدعوة ، الذى أعلن تصميمه على استئناف الحياة الإسلامية ، بقوة وأمانة ، بقوة إقدام وقوة إيمان وقوة علم وقوة عمل ، وأمانة يحققها بصدق عهد وثبات موقف ، وزهد فى الدنيا ، وخشية من الله ، ﴿ من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، فممنهم من قضى نجبه ومنهم من ينتظر وما بدلوا تبديلاً ﴾ .

ورحم الله أمير المؤمنين عمر جلس يوماً بين أصحابه وقال : « أعيانى أهل الكوفة ، إن استعملت عليهم لينا استضعفوه وإن وليتهم القوى شكوه ، ولوددت أنى وجدت قويا أميناً مسلماً أستعمله عليهم » .

وفى النفس حاجات وفيك فطانة .-. سكوتى بيان عندها وخطاب

فقائدنا إذن هو الذى يتحمل المسؤولية ، مسؤولية الإسلام وهيمنته على الأرض ، مقتدياً فى ذلك بأمر القائد الأسوة ﷺ ، خير من نفذ وطبق الدين كله ، ومن هنا تعظم مسؤولية القائد التنفيذى ، ولنا فى ابن عمر رضى الله عنهما حينما عهد إليه النبى ﷺ بتنفيذ آية الخمر ، تقول كتب السيرة ، أنه ﷺ ذهب معه أول مرة وأخذ منه المدينة وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته ثم أعطاها له ، وأمر من كانوا معه أن يمضوا مع ابن عمر ويعاونوه . تلك يا أخى الحبيب هى مسؤوليتك التنفيذية ، وقد رفع الإسلام من شأنها ، هذا خليفة رسول الله ﷺ يقول لأسامة بعد أن أصبح قائداً للجيش ، وأراد أن يستبقى عمر معاوناً له فى إدارة شئون المسلمين ، استأذن من أسامة بوصفه القائد التنفيذى للجيش وله المسؤولية الكاملة والسلطة المطلقة للجيش ، وكان عمر جندياً فى الجيش ، فقال له : « إن

رأيت أن تعينى بعمر فافعل ، الخليفة وهو يمثل أعلى سلطة فى الدولة الإسلامية ، يستأذن القائد التنفيذى للجيش ، فى أمر خاص بالدولة ونفع المسلمين ، وما ذلك إلا لعظم المسؤولية فى الإسلام . وحينما جاء الناس يشكون إلى عمر بن الخطاب ، أحد القادة على الولايات فى صرف المال قال لهم :

« إن ذلك من شأن أبى عبيدة » أى عمله ، ومسؤوليته .

ولذلك كله كان على القائد التنفيذى أن يتعرف على مهمته التنفيذية ، وواجباتها ، ومبادئ العمل ، ويعمل على تحقيق ذلك ، من أجل أن يبذل الأفراد أقصى جهدهم فى أداء العمل ، بعبء متميز ، ونغاء مستمر ، فما مهمة القائد التنفيذى ؟

مهمة القائد التنفيذي :

إجمالاً :

أولاً : التوجيه المؤثر (توجيه الأفراد)

ثانياً : الإدارة المؤثرة (إدارة الأفراد)

ثالثاً : الاتصال المؤثر (الاتصال بالأفراد)

تفصيلاً :

أولاً : التوجيه المؤثر

ونعنى بتوجيه الأفراد المؤثر أن يكتسب القائد التنفيذي مهارة فى معاونة رجاله على بذل جهدهم كاملاً ، والتوجيه عند أهل الإدارة : عملية اتصال وسلوك ، قيادة فى التوجيه من ناحيتين : الناحية الفكرية التى تؤدى إلى زيادة درجة المرؤوس ، والناحية السلوكية التى تؤدى إلى تغيير أداء الأفراد ، وهو يحتاج إلى الأسلوب الجميل والتخاطب بأسلوب واضح سهل هادف ومفهوم وترك للمرؤوس حرية التصرف ، والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف . وهذه القضية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح الأفكار فى أذهان الأفراد ، وروحهم المعنوية المرتفعة ، والظروف الملائمة للعمل ، ومشاركتهم فى اتخاذ القرار ، فهو الطريق الوحيد لتحمسهم فى أداء العمل ، وهذه الأربعة من أهم الوسائل التأثيرية فى التنفيذ ، ولذا نلقى الضوء عليها بالتفصيل .

أ - كيف تعمل على وضوح الأفكار فى الأذهان ؟

المقصود بالأنكار هنا ، ما هو المتوقع من الأفراد أن يقوموا بعمله وتحقيقه ، وذلك لتلهمهم لمعرفة كل شئ عن طبيعة العمل والهيئة التى يعملون بها ، ويتم ذلك بعدة وسائل :

١ - وضوح هدف الهيئة وكيفية تنظيمها وطرائق العمل والغرض من ذلك اقتناعه بأنه

يعمل لدى هيئة متميزة فيكون عطاؤه متميزاً وفريداً .

٢ - طبيعة عمله المحدد ، وعلاقته بعمل الآخرين ، والغرض من ذلك : أن تكون البداية واضحة ومحددة وصحيحة بما يضمن استمرار العطاء .

٣ - معرفته بقواعد العمل التنظيمية ، وكذلك القواعد الخاصة بالهيئة . والغرض السير على بينة .

٤ - كيفية قياس الحكم في عمله ، والغرض حتى لا يكتشف بعد مدة من العمل أن عمله ليس على ما يرام .

٥ - معايير الجودة في عمله حتى لا يكتشف أيضاً بعد فترة أن إنتاجه على غير ما يتوقع قائده .

٦ - سرية وأمنية وظيفته ودرجته إذا كان من هذه الأنواع .

ب - كيف ترفع الروح المعنوية ؟

يأمكن القائد إذا تمكن من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، أن يحظى بأقوى دافع وأعظم حافز لتقديم الجهود المطلوبة ، في سعادة ووعي ، وذلك باستعمال الوسائل التالية :

١ - الشعور بالانتماء :

يتحقق هذا الشعور لدى الأفراد بزيارات القائد غير الرسمية ، واستغلال العطلات في اللقاءات الودية ، مما يوثق معرفتهم بعضهم ببعض ويزيد روح الود ، يقول الإمام ابن المبارك : من كانت لأخيه المسلم في قلبه مودة فلم يعلمه فقد خانه .

لئن حكمت بفرقتنا الليالى . . . وراعتنا يبعد بعد قرب

فشخصك لا يزال جليس عيني . . . وذكرك لا يزال أنيس قلبي

وهذا لعمري أمر لا يتحقق إلا في ظلال الإسلام ، وقد تحدث علماء الإدارة الحديثة عن أهمية ولاء الأفراد بعضهم لبعض ، من مظاهر التعاون ومن حسن العلاقات والامتزاج بالحب والاخلاص ، ولكن هيهات أن يتحقق ذلك لقلوب خلت من الإيمان ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾ وهذا مثال من فيض زيارات النبي ﷺ لأفراده ورجاله ، عن أبي داود

عن قيس بن سعد رضى الله عنهما قال : زارنا النبي ﷺ في منزلنا فقال : « السلام عليكم ورحمة الله » فرد أبى رداً خفياً فقلت : ألا تأذن لرسول الله ﷺ ؟ فقال : ذره حتى يكثر علينا من السلام ، فقال ﷺ : السلام عليكم ورحمة الله » فرد سعد رداً خفياً ، ثم قال ﷺ : السلام عليكم ورحمة الله » ثم رجع فاتبعه سعد فقال : يا رسول الله إني كنت أسمع تسليمك وأرد عليك رداً خفياً لتكثر علينا من السلام ، فانصرف النبي وأمر سعد له بغسل فاغتسل ثم ناوله ملحفة مصبوغة بزعفران فاشتعل عليها ، ثم رفع يديه وهو يقول : « اللهم اجعل صلواتك على آل سعد » ثم أصاب من الطعام ، فلما أراد الانصراف قرب له سعد حماراً قد وطأ عليه بقطيفة ، فقال سعد : يا قيس اصحب رسول الله ﷺ فصحبته ، فقال لى : اركب معى فأبيت فقال : « إما أن تتركب وإما أن تنصرف » فانصرفت (جمع الفوائد ٢ / ١٤٣) .

ومما يحقق الشعور بالانتماء ، ويرفع الروح المعنوية ، أن يتكرر القائد مشروعات مشتركة ، يعمل فيها الأفراد ، كمشروعات تجميل المبنى . أو تنظيف مسجد أو قافلة دعوة أو عمليات تنظيف ... إلخ

ومن مشروعات النبي ﷺ المشتركة ، اشتراكه عليه السلام مع أصحابه في بناء المسجد بعد الهجرة يحماون اللبنة والأحجار على الكواهل ، ويروحون عن أنفسهم بهذا الغناء :

اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة .. فاغفر للأنصار والمهاجرة

ويلهب حماسهم رؤيتهم النبي ﷺ ، يعمل معهم كارهاً أن يتميز عليهم فيقولون :

لئن قعدنا والرسول يعمل .. لذلك منا العمل المضلل !!

ومن المشروعات النبوية كذلك اشتراكه ﷺ ، مع أصحابه في حفر الخندق ، يقول البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى اغبر بطنه وهو يقول :

والله لولا الله ما اهتدينا .. ولا تصدقنا ولا صلينا

فأنزلن سكينتنا علينا .. وثبت الأقدام إن لاقينا

إن الألى قد بغوا علينا .. إذا أرادوا فتنة أينا

٢ - الشعور بالأهمية :

* فى عالم النفس : كل فرد يريد أن يكون شخصاً مهماً وأن يكون أحسن قليلاً من سائر الناس ولذلك فالاعتراف بالجهود إحدى صور الشعور بالأهمية ويشترط أن يكون صادقاً ويوجه لمن يستحقه ومثال ذلك الثناء فهو أسلوب مهم من أساليب الإثارة (راجع الدعوة المؤثرة جـ ١) .

* وللحصول على ثقة الأفراد واحترامهم لقائدهم ، عليه مشاورتهم قبل الإقدام على أى عمل ، والاهتمام بآرائهم بل ويجعلها موضع التنفيذ ، فالإنسان يشعر بالرضا حين يعتنق الناس رأيه .

* أن يصفى القائد لكل ما يهم الأفراد ويشغل بالهم سواء كان ذلك مشكلات شخصية أو عائلية أو فى العمل ، فليس الأفراد العاملين فوق البشر ، فإنهم يعانون مما يعانيه سائر الناس ولو ارتفع شأنهم فى عملهم ، وفى علم النفس : [كل فعل يحدث لنا بالنسبة لأى موقف معين يتأثر بمجموع خبراتنا] لذلك فتأمين حياة بلا مشاكل خارج العمل من أولى واجبات القائد لأفراد المجموعة ، وهم فى حاجة إلى شخص يتحدثون إليه ، فليكن قائداً من هذا الطراز الحى ، وذلك بسهولة الاتصال به فى أى وقت ، وأن يكون شديد الحساسية بمشاعر الآخرين . وإذا كان لا يتوفر الجانب التوجيهى لدى بعض القادة ، فإنه ليس بالطبع جميع القادة موجّهين ، فبالإمكان تحقيق التوجيه بالخطوات التالية :

— الاستماع أولاً ولا يستعمل قائداً سلطته أو ينصح أو يبادر بالإخبار عن فعل أو عمل يقول أبو حاتم : الواجب على العاقل أن لا يغالب الناس على كلامهم ولا يعترض عليهم فيه لأن الكلام وإن كان فى وقته خطوة جليلة فإن الصمت فى وقته مرتبة عالية .

— الإصغاء يكون فى صبر وود مع الفهم ، ولا تتفاضى عن أى مشكلة مهما كانت تافهة لقول أبو الدرداء : لا خير فى الحياة إلا لأحد رجلين : منصت واع أو متكلم عالم .

— الثناء على الذين يحسنون عرض الحقائق ، والإفصاح عن شعورهم . وكما قيل :
دع رجلك يشتكى إلى آخر لحظة عنده فرما كلامه ينهيها .

— لا تتسرع فى حل المشكلة من لقاء واحد بنصيحة مثلاً ، ولا تحاول معرفة المشكلة

فقط ، بل حاول أن تمر المقابلة دون أن تنتهي بحسب الإطلاق ، حتى تعرف الحقائق كاملة .

– لا تقم بالوعظ لأن ذلك يزيد التوتر الذى جاءك الفرد من أجل إنهائه .

٣ – الشعور باحترام النفس :

فرق شاسع بين شعور الفرد بأنه (يعمل عندك) أو أنه (يعمل معك) ، لذلك فإذا أردت أن تزيد من الروح المعنوية لأفرادك اجعلهم يشعرون باحترامهم لأنفسهم ، بأن تحقق مبدأ : أن (يعمل معك) فالفرد ليس ماكينه تحركها كيفما شئت : فإنه لا تنطلق طاقات المجموعة إلا إذا حقق القائد (السيطرة مع) وليس مبدأ (السيطرة على) .

ومن طرق ذلك :

– اجعله يشاركك فى رسم الخطة ، ولا تجعل دوره فى انتظار التعليمات والأوامر التى تصدر له ، وتكون واجبة التنفيذ ، فالمشاركة تشعره بأن العمل عمله .

– أن تكون مرناً فى التنفيذ ، بمراعاتك للموقف فإن ذلك يزيد من الشعور باحترام النفس والتوجيه الذاتى .

– الحد من القوانين واللوائح والتعليمات ، إلى الحد الأدنى حيث أن التوجيه الذاتى من أدلة نضج الجماعة .

٤ – الشعور بالعدل :

* إشعار الأفراد بالعدل فى معاملتهم ، يرفع من روحهم المعنوية سواء كان فى تقدير الجهود أو الكفاءة أو المرتب فى بعض المؤسسات .

* من الخطأ أن يتشعر مصطلح « صاحب المدير » ، بمعنى تخفيف العبء عليه دون غيره ، مهما كانت علاقات القبول والمودة أو الاستحسان متوفرة ، وبذلك ينسف المثل القائل : يا بخت من كان المدير صاحبه .

* من المقترح إنشاء لجنة مختارة لرعاية مصالح الأعضاء ، ووضع برامج تدريبية للأعمال الجديدة عليهم ، وإشعارهم دوماً بأنهم يسهمون بجهد ويحققون تقدماً ، كل

ذلك يزيد الثقة في قدرتهم على أداء العمل .

ج - كيف تهيئ ظروف عمل ملائمة ؟

المقصود بذلك: إيجاد بيئة صالحة ومناخ يشجع على النمو ولا يثبط النتائج في توها ، ولا يكره الفرد على النمو السريع ، فالبيئة الصالحة تشجع على النمو المعتدل ولا يصبح هناك أصحاب صعوبات أو مشكلات ..

ولتحقيق ذلك عليك بالوسائل التالية :

* إثارة الرغبة في القيادة لدى الأفراد ، لا شك أن كل هيئة أو مجموعة معرضة لأن تكون مهمة شاغرة لأي سبب من الأسباب ، ولا تنفع هنا كما يقولون « سياسة هرش الرأس » بمعنى الحيرة أو سياسة « وردة يا وردة » بمعنى الاختيار العشوائي ، وإنما يحتاج الأمر إلى الماهر البصير الذى استغل كل فرصة لحث رجاله على إظهار ما يمكنهم عمله ، وحين يسمح الوقت لشغل المهمة لن يكون أمامه إلا اختيار أفضلهم تأهيلاً لأنهم قد تلقوا التدريب والاختيار المناسبين .

* الاهتمام بتوفير أماكن العمل الملائمة وتزويدها بوسائل الراحة ، وتوفير المواد اللازمة للعمل ، مع تعضيد موقف الأفراد من قبل الإدارة ، بأن يعاونهم القائد التنفيذى ولا يذنبهم .

* الحرص على أن يعمل أفراد المجموعة فى ظروف صحية آمنة ، وهذا أمر أساسى لكى يتحقق عمل القائد ، وإن لم يهتم به قائدنا فمن غيره ؟

د - كيف تجعله ، يشاركك فى اتخاذ القرار ؟

هذا الأسلوب يضمن لك الكثير من الفوائد ، فهو يجعل الأفراد يشعرون بأن القرار قرارهم وعليه يكون تحمسهم للعمل ، بل تشعرهم بأن العمل عملهم وبالتالي فعلية التنفيذ تكون أيسر وأسهل ناهيك عن أن الاشتراك فى وضع السياسة أو اتخاذ القرار يجعل الأفراد يضطلعون بالمسؤولية . فتصبح العقبات والمشكلات قضيتهم وبالتالي فحلولاها حلولهم ، يتعمق من ثم إحساسهم بالمسؤولية أكثر ولذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب « إهاجة الأفكار » بمعنى أن المشاركة التامة من جانب أفراد المجموعة ،

فى تخطيط وتنفيذ عملهم ، تمكنهم من تكريس كل ذكائهم فى العمل .
والخطوات العملية لتحقيق المشاركة فى العمل :

١ - تحقيق مبدأ اللامركزية فى العمل ، فإن من مزاياها تنمية الشعور بالمسؤولية والسرعة والمرونة فى الأعمال المحلية ، وتنمية القدرات والمهارات القيادية للأفراد ، وكل ذلك يجعلهم شركاء فى العمل ، وإن خير من حقق هذا المبدأ العملى هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب فهذا أبو عبيدة يستشيرهُ فى دخول الدروب خلف العدو ، فكتب إليه عمر يقول : أنت الشاهد وأنا الغائب والشاهد يرى ما لا يرى الغائب وأنت بحضرة عدوك وعيونك يأتونك بالأخبار فإن رأيت الدخول إلى الدروب صوابا فابعث إليهم السرايا .

وهذا معاوية والى عمر على الشام يستقبله فى موكب ملوكى فخم أثار غضب الخليفة عمر ، واعتذر معاوية بأنه فى بلاد عدو ولا بد من هيبة السلطان ثم قال : إن نهيتنى عن ذلك انتهيت .

وإن أمرتنى به أقمت عليه

فقال له عمر : إن كنت صادقا فإنه رأى لبيب

وإن كنت كاذبا فإنها خدعة أريب

لا أمرك ولا أنهاك

وكأنه يفوضه فى الأمر ، فى أن يتصرف بنفسه حسب مقتضيات الظروف التى يعرفها هو .

٢ - تحقيق مبدأ الطاعة فى غير معصية ، وهى بهذا المعنى تعنى الإيجابية ، والتى لا تتوفر إلا فى نظام الإسلام ، وفى تصورى أنها تعنى كذلك أن يعمل القائد مع الأفراد لمساعدتهم فى أداء العمل ، وذلك يجعلهم بالضرورة يرجعون إليه فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ، مما يجعلهم يقومون بالعمل بل يقوى إحساسهم بأن العمل عملهم .

٣ - تحقيق مبدأ : « الحل الذى يروونه » ، فقد تعترض العمل الكثير من المشكلات ،
ويطرح الجميع حلولاً ، ولكن من الذى ينفذ الحل ؟ أليس الأفراد !! إذن فاختيار الحل
الذى يروونه أى بمعنى الحل الذى تتفق المجموعة عليه هو أكثر احتمالاً للنجاح والتنفيذ لأنهم
هم الذين سينفذون الحل ، وقد دلت الدراسات أن الجماعات يزيد تعاونها إذا كانت
القرارات تصدر باجماع الأراء لا بمجرد الأغلبية .

٤ - تحقيق مبدأ « مسؤولية الفرد أمام الجماعة » ، وذلك عن طريق إشراكه فى وضع
البرامج ، ومشورته المستمرة ، وأن يكون التكليف ما أمكن من خلال لجان تخطيطية
يشارك فيها ، وبذلك يشعر بأن المسؤولية وزعت عليه من الجماعة ، وليست أمام القائد
المباشر له ، ومن فوائد ذلك أن يزيل الخوف من القائد ، ولا تظهر له نزوة ، والتكليف
يكون أوقع لأنه مسؤول أمام الجماعة .

٥ - تحقيق مبدأ « توزيع الأعمال على من يحب » : ربما قد يعترض البعض أن هذا
يتنافى مع تربية الفرد على كافة الأعمال التى يحبها والتى لا يحبها ، ولكن أليس من
الأفضل أن يؤدي الأفراد أداءهم بمشقة أقل ؟ ولا يتحقق ذلك إلا بممارسة الأعمال التى
يحبونها والتى توزع عليهم بمهارة من القائد لمعرفته الكاملة برجاله ، وأليس من فعالية الأداء
أن يؤدي الأفراد الأعمال التى يرغبون فيها ؟ أما الأعمال التى يكرهون عليها أو يرغبون
على فعلها فهى تؤدي بمشقة بالغة ، وتنسف مشاركتهم فى العمل .

ثانياً : الإدارة المؤثرة

إجمالاً :

أ- كيف تجعل الفرد راضياً عن العمل؟

ب- كيف تدير اجتماعاً مؤثراً؟

ج- كيف تدير دورات مؤثرة؟

تفصيلاً :

(أ) كيف نجعل الفرد راضياً عن العمل ؟

لكي نجعل الفرد راضياً عن العمل ، لابد من توفر عوامل الرضا ، وتحقيقها مرهون بمهارة القائد وبصيرته ، وهي :

١- تحسين العمل :

(أ) دور القائد لتحسين العمل بذل الجهد في توضيح الهدف ، وربط الأعمال دائماً به ، ومن أهم الوسائل في تحقيق ذلك ، أن يتوفر إرشاد الأفراد دائماً في أداء عملهم ، وإرشادهم ينقسم إلى أربعة أمور :

* المعلومات الجارية :

القائد عليه أن يحيط المجموعة علماً بأحدث المعلومات ، حتى لا يستقبلونها مشوهة فتؤثر على عملهم ، وهي بالطبع مدعاة إلى المصائب والتعاب ، لأن ذلك رغبة في داخل النفس البشرية بأن تتعرف على كل ما يدور حولها خاصة مما له تأثير على العمل .

* المعلومات التخصصية :

الغرض من ذلك التعرف على أفضل أسلوب دائماً في العمل ، مما يعمل على تحسين إنتاج عمل المجموعة ، وتنمى اهتمامهم بعملهم ، ومسؤولية القائد ليست في تزويدهم الدائم بالجديد ، فهذا عمل شاق ويستوعب منه جهداً ، وإنما يتحقق في التأكد أن طريق الحصول عليها سهل ومتوفر ، ثم في تشجيع التنمية الصحيحة لها .

* المعلومات الخاصة بالأساليب :

يعمل القائد على تطوير الأساليب ، وتقديم كل معلومات جديدة ليصل برجالها إلى استعمال أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة ، ثم تطويرها مع مجموعته .

(ب) دور القائد لتحسين العمل إعادة تنظيم العمل في وحدته ، وجعله دائماً يبدو في صورة مشرقة ، وتنظيم العمل يعني تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف ، ثم ترتيب هذه الأنشطة في مجموعات يديرها الأفراد ، وليحذر قائداً أمراض القصور التي يصاب بها تنظيم العمل من :

– عدم ملائمة الأفراد للأعمال أو عدم توافق الأعمال مع الأفراد .

– تغيير الأفراد لأن ذلك يعني أزمة في العمل ، وتجربة في الشخصيات ، لا يتقدم بها العمل .

– اعتماد العمل على الاشخاص وليس على المبادئ والأسس وإعادة تنظيم العمل يجنى القائد ثمرات كثيرة منها: تحقيق أقصى طاقات لدى الأفراد، وتحقيق الاقتصاد مع السرعة في الأداء ، وتقليل حالات الخلل والصعوبة والعقبات ، وأخيراً يحقق التنسيق بصورة سليمة ومقبولة .

– وإعادة التنظيم ينسف القائد الروتينية القائلة ، فقد وجد علماء الإدارة أن الموظفين الأكثر إنتاجية والذين يؤدون أعمالاً غاية في الروتينية هم أقل رضاء بعملهم من الأقل إنتاجية وخلصوا إلى قولهم : عندما تكون الأعمال روتينية بدرجة كبيرة يبدو أن السأم واقتقاد الرضا بالعمل تؤثر تأثيراً مضاداً للأداء والإنتاجية .

(ج) دور القائد لتحسين العمل وضع الشخص في أفضل عمل له ، وهو ما يطلق

عليه الإداريون (بالتسكين)، فقد أثبتت الدراسات التي أجريت أن أعلى نسبة إنتاج كانت للقادة الذين يهتمون بأفرادهم بوضعهم في أفضل عمل لهم ، أما الذين يهتمون بالعمل فقط فإنهم يحتاجون إلى ضغط غير معقول من أجل تحسين الأداء ، فتقل الثقة بهم والاطمئنان إليهم ، وبالتالي ينخفض إنتاجهم لوجود نزاع دائم بين الإدارة والأفراد . (أنماط جديدة في الإدارة) .

ودور القائد ليس في تحقيق واحدة من الثلاثة ، وإنما بامتزاجهم معاً وتحقيقهم معاً ، وقد لخص بعض الإداريين خطوات تحسين العمل ، في تحديد المهمة ، ثم تفصيل المراحل ومناقشة كل مرحلة بنظام ، ثم تنقية المراحل وإدراج الأفضل بعد إلغاء التفاصيل واستبعاد الغير ضروري ، ثم التنفيذ والممارسة ، ثم التقييم . (المشرف الناجح) .

٢ - مسئولية الأفراد :

المسئولية في العمل لفظ ذو مدلول محدد ، فهو يعنى حساب الأفراد لأداء واجباتهم ، والواجبات هي أنشطة الأعضاء التي يمارسونها ويؤدونها ، بمهارة القائد استعمال هذا العامل لإرضاء الأفراد عن عملهم أو عدمه ، ولجعله مؤثراً يعمل القائد على :

* تحاش الإشراف اللصيق الزائد أو المباشر ، يدع الأفراد يعملون في حرية ، فيتعمق لديهم الإحساس بالمسئولية ، وقد أثبتت الدراسات أن الإشراف المباشر يعمل على خفض الإنتاج ، أما إذا قام القادة بتوضيح الأهداف وما يطلب إنجازها من أعمال ، ويتركون لهم حرية العمل ، فيستطيعون ترتيب أنفسهم واستخدام أفكارهم وتجاربهم الخاصة في النهوض بالعمل ، بالطريقة التي يرونها أصلح ، وقد لخص أهل الإدارة^(١) هذا بقولهم : الأفراد الذين يشعرون أنهم أكثر حرية في وضع خطوات عملهم هم أكثر إنتاجاً من الذين يفتقرون إلى هذا الإحساس بالحرية ..

وعليه : فالرابطة القوية اليومية مع القائد + الحرية الكبيرة في متابعة عملهم = أداء كبير جداً .

وهذه الحرية تكتسب من هذه العلاقة :

مهارات فردية + الدافع الناتج من التفاعل بين الفرد وإخوانه وقائده = حرية تؤدي إلى تحسين الأداء .

* تحديد الأعمال الأكثر احتياجاً لمسئولية الشخص ، لكي يؤديها بهذا التحديد ، ويتحاشى القائد المتابعة للصيقة أيضا ، ووجد أنه إذا أردت أن تتحقق وتتأكد من نجاح الفرد ، فهناك عاملان مهمان : الأول : حجم المسئولية التي يتحملها ، والثاني : تحديد مهامه بدقة .

* استثمار مبدأ المشاركة ، فيكون القرار قرارهم ، وحلول المشكلات حلولهم فيتعلم بالتالي الإحساس بالمسئولية . (يرجع بالتفصيل إلى ص ١٠٣) .

٣ - إنجاز التمثل :

إنجاز العمل ، ودفع الأفراد لتحقيق الأهداف ، وهم مقبلون على العمل سعداء ، عامل مهم من عوامل الرضا ، ولكي يحقق القائد هذا العامل التأثيرى فإنه يعمل على :

* إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن أنفسهم ، وإظهار ابتكارهم وإبداعهم ، فيقبلون على إنجاز العمل ، ولكي ينمى القائد الابتكارية لدى أفرادها ، عليه أن يعلم أولاً : أن تنمية الابتكارية ترتكن إلى عدة عوامل منها تهيئة جو يشجع على الابتكارية ومنها تحسين أسلوب العمل وطرقه ومنها إظهار القائد مقدرته على العمل ، وذلك لأن الابتكارية إنما هي حالة دائمة من التجريب .. ودور القائد يتلخص فى الآتى :

١ - معاونة الفرد على تكوين شعور واضح بالتوجيه ومثال ذلك مشاركته فى بناء أغراض المنهج .

٢ - زيادة استعداد الفرد لتجربة وسائل جديدة ، وذلك بتهيئة جو المرونة ، وبالعلاقة الوثيقة بالقائد ، وتنقية العمل من الخضوع لإطار واحد أو شكل واحد .

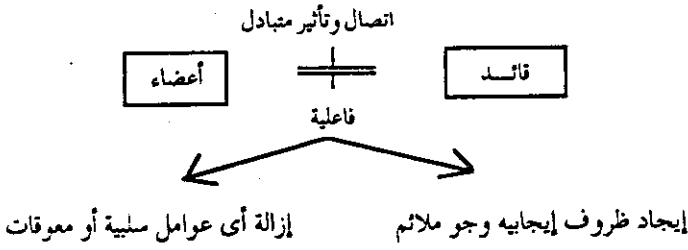
٣ - إعطاء الفرد ضمانات أكبر خلال عملية التغيير ، وذلك : بإزالة القيود التي تفرضها المجتمعات أو البيئة ، وبدفعه إلى التجريب فالدليل على التجربة هو تجربتها ، وعدم وضع مثل يحتذى به ويقلد أو يحاكي فقط ، ثم بتوفير المواد والوسائل المستخدمة ، وأخيراً تنمية الثقة بالنفس .

* تشجيع الأفراد على الثقة بقدراتهم وممارسة الأعمال ، وبدفعهم ويقودهم بتوفير كل الوسائل المتاحة ، ولا يستعمل سياسة (السياط) أو (ضرب الجياد) ومن

الأقوان الفاشلة : أن الأفراد لا يتحركون إلا بالكرباج ...

وبتحقيق هذا العامل يحدث ما يعرف بالتكافل في الأداء ، وهو إحداث تفاعل وتأثير متبادل بحيث يشعر الفرد بالثقة في طاقاته وأن قدراته قد أحسن استخدامها فيقبل على إنجاز العمل .

وهذه الفاعلية قد تكون إيجابية أو سلبية ، والإنجاز الصحيح للفاعلية الإيجابية يبدأ من ضغط يشعر به الفرد على إنجاز العمل ، برغبة من نفسه ، فيتولد نشاط مستمر ، مما يؤدي إلى فاعلية القائد والأعضاء ، ثم فاعلية في أعمال الجماعة ، أما الاتجاه السلبي للفاعلية ، فإنه يبدأ دائما من ضغط من القائد على الأفراد ، أو ضغط على الأفراد من مصادر أخرى ، فيؤدي إلى انخفاض في النشاط ، وينتج عن ذلك مستوى أقل في فاعلية إنجاز أعمال الجماعة .



٤ - التقدير :

نعم .. يجب تقدير العمل الجيد دائما ، وأجدني في دهشة حينما يدور النقاش حول التقدير !! والنقاش مفداه . أن المبالغة والكثرة منه تؤدي إلى فقدانه أهميته .. وهذا حق .. ولكن لكي يمتنع - تفسيرا لذلك - الكثيرون من القادة من تقديم المدح مطلقا !!! هذا أمر عجيب .. وفي تصوري أن القضية في طرح هذا التساؤل .. ما أفضل الوسائل التي تجعل هذا المبدأ مؤثرا وفعالاً ؟؟

١ - فورية التقدير : ولو في هذا القول الوجيه ، هذا عمل طيب ، والأفضل أن يكون في حضور زملاء من مجموعته .

٢ - اكتب التقدير : فوراً وصرحة ، مع التأكد بأن نسخة أرفقت بملفه الخاص ، إذا كان عمله من هذه الأنواع .

٣ - التقدير المناسب : بمعنى تناسب وسائل التقدير مع درجة الامتياز فى الأداء وهى متعددة ، قد تكون شهادة تقدير أو شكر ، أو مكافأة أو علاوة ، أو ميدالية أو زيادة فى المرتب ، أو ترقية إلى وظيفة أفضل يكون بالطبع مؤهلاً لها ... كل وفق طبيعة العمل ونوعه .

- هذا مع العمل الناجح ، فماذا يفعل القائد مع العمل الهابط ؟

قطعاً أسمعك تهتف .. إن العمل الهابط يستحق النقد ... ولكن البناء .. وإننى اتفق معك تماماً فى هذه الإجابة ، وذلك لأن رؤية العمل الهابط أسرع من العمل الجيد ، والنقد أسهل بكثير من المدح ، وهو الميدان الذى نتفوق فيه جميعاً ، ولكى يكون النقد بناءً فلا بد أن يكون :

- * على انفراد ، وذلك لأنه يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه .
- * بعيداً عن التوبيخ ، فمع أنه يريح القائد ولكنه يضعف رضا الفرد بعمله ، واهتمامه به ، وثقته بنفسه ، ولا يتوازن بحال مع هدف القائد فى جعل المجموعة تعمل بأقصى طاقة ممكنة .
- * بادئاً بالأشياء التى تحبها فى عمله ثم اعرض نقدك الذى لا تحبه ، واذكر له السبب دائماً .

* فى أسلوب ودى أخوى بحيث يشعر بأنك تبغى مساعدته حقاً .

* وأخيراً : لا تتهاون فى النقد .. إذا احتاج الموقف - فإنه مدعاة للتهاون فى احترامك إلى حد معين ، يقول على بن أبى طالب كرم الله وجهه : (ولا يكونن المحسن والمسئ عندك بمنزلة سواء) .

٥ - الترقى والتصعيد :

إذا تحقق هذا العامل ، فإن رضا الفرد يزداد ويتنامى وتبين أن السبب الرئيسى وراء عدم رضا الكثير عن أعمالهم كان يكمن فى عدم تصعيدهم أو ترقيةهم ، وحالهم كما

يقولون : محلك سر .. ولذلك فدور القائد يكون في :

– تشجيع الأفراد لتحسين أنفسهم بالتدريب والترقى والمزيد من المسؤوليات وتزويده المستمر بالتجربة والمعلومات (انظر بالتفصيل كيف تدير دورات ناجحة ؟) .

– تركية أفراده المؤهلين للتصعيد ، بأنهم بالفعل يستطيعون تحقيق المستوى المطلوب وتعليق آمال كبيرة على مستوى أدائهم ، وكن على يقين بأنهم لن يخذلونك ..

ب – كيف تدير اجتماعاً مؤثراً ؟

تمهيد :

قبل أن تجيب على هذا التساؤل ، اسمح لى أن تتعرف أولاً : على أشكال الاجتماعات التى يمارسها القائد فى عمله وأهمها ثلاثة اجتماعات .. اجتماع المجموعة واجتماع اللجنة والاجتماع التنظيمى الموسع .

وقد أثبتت الدراسات أن أقلها فاعلية وأداء وتحقيقاً للأهداف اجتماع اللجنة ، وأن أكثرها تحقيقاً للأهداف وفى الأداء والفاعلية اجتماع المجموعة ، يليها الاجتماع التنظيمى الموسع .

ولسنا هنا بصدد التفصيل عن المقارنات بين الاجتماعات الثلاثة ، وإنما ما تخلص إليه هو كيفية الإدارة المؤثرة للاجتماع وكيف يأخذ القائد بأسباب ووسائل التأثير ، وأرى أنها مشتركة فى أى من الاجتماعات الثلاثة ، ولكن بالطبع يقل التأثير أو يكثر وفقاً لأولوية الاجتماع فى تحقيقه للأهداف .

لقد عدّد الإداريون مساوئ اللجنة ، وحذروا من التوغل والإكثار منها ، فهى تشجع عدم المسؤولية بين الأفراد ، وتسرى فيها عدم الدقة وقلة الحزم ، ناهيك عن أنها وحدة ذات شكل باهظة التكاليف لأن المراتب أو المكافآت جماعية للأعضاء .

ولتحسين أعمال اللجان وضعوا شروطاً لعمل اللجنة الناجح أهمها :

١ – تحديد الأهداف الرئيسية : لأنه غالباً ما تكون اللجان غطاءً لفشل المسؤولين .

٢ – حصر الأهداف الداخلية : وذلك حتى لا تتدخل المصالح والهوى للأفراد .

٣- تحمل الأفراد للمسؤولية : لأنه غالباً ما يتهرب الأفراد منها في اللجان .

٤- الإدارة الفعالة انشطة : وليست السيطرة أو السيطرة .

٥- الخبرة بطرق التنسيق المتبادلة : سواء كان عن طريق الاتصال المباشر للأفراد

المسؤولين المختصين أو كعملية مستمرة أو في المراحل الأولى المبكرة .

أما ثمار العمل في المجموعات فقد لحصها أهل الإدارة^(١) في الآتي :

١- قبول أهداف وقرارات الجماعة .

٢- الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة

٣- تنفيذ القرارات وبلوغ الهدف .

٤- السلوك السوي الذي يؤدي إلى كسب وتقدير الأفراد .

٥- اتساق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة .

وتتجلى مهارة القائد في تحقيق الثمار السابقة عندما يعمل بروح الفريق مع مجموعته فكلما زادت مهارته في استعمال طرق الفريق في العمل زادت إنتاجية الأفراد ورضاهم بالعمل ، أما الاجتماعات التنظيمية ، فقد أوجدت الدراسات علاقات عجيبة حقاً بين نجاح القائد في عمله وبين تكرار الاجتماعات أو ندرتها أو عدمها وذلك بسؤال الأفراد عن رضاهم عن الاجتماعات التنظيمية ، ورأيهم في نجاح القائد في عمله .

١- النوع الأول (الإجابة) : نعم يحب القائد أن يتعرف على آرائنا ، ويتخذ إجراءً في شأنها .

(نسبة من يقررون نجاح القائد في العمل)

نادرة	عارضة	عندما تتكرر الاجتماعات
٥٧%	٦١%	٧٤%

٢- النوع الثاني (الإجابة) : لا هذا لا يحدث في الواقع فإن الأمر لا يتعدى الحديث فقط .

(نسبة من يقررون نجاح القائد)

عندما تتكرر الاجتماعات	عارضة	نادرة
٪ ٢٥	٪ ٢٠	٪ ١٢

٣- النوع الثالث (الإجابة) : لا إننا لا نجد استماعاً حقيقياً إلى آرائنا، وبالتالي لاتعقد اجتماعات البتة .

(نسبة من يقررون نجاح القائد)

لاتعقد اجتماعات
٪ ٣٩

تدل الإحصاءات السابقة على هذه النتيجة : (قائد يهتم بأفكار وآراء أفراد ، وعلى استعداد للتصرف في ضوءها أسعد حالاً إذا استغنى عن اجتماعات المجموعة في مشاكل العمل) تذكر أن نسبة من يقررون نجاح القائد في عمله مع ندرة الاجتماعات ٥٧ ٪ وهي نسبة طيبة إلى حد ما .

ويبدو أن الرأي في أن أداء القائد له علاقة بعدد مرات عقد الاجتماعات التنظيمية لمناقشة ومتابعة مشاكل العمل ، لا سند له إلا أن الإدارة تقدر القادة بتكرار الاجتماعات .

وأخيراً إذا استطاع القائد حقاً أن يحقق العوامل التي ترتفع بالأداء في المجموعة ، من ولائهم بعضهم لبعض ، وتعاونهم ومشاركتهم كمسئولية جماعية وليست شخصية ، وحبهم وإخلاصهم ، واحترامهم وشعورهم بالجد الواحد ، ورغبتهم في الحركة والإنتاج الفعلى ، مع شعور أقل بالإجهاد أو الضغط ، استطاع فعلاً أن تنهض المجموعة بعملها وتحقق مهامها على خير حال في حضوره أو غيابه ، وذلك غاية التأثير المرجو من القائد ، ونرجع مرة أخرى إلى سؤالنا : كيف تدبر اجتماعاً مؤثراً؟

الاجتماع المؤثر أو كيف تدبير اجتماعاً مؤثراً ؟ الاجتماع الذى يحقق تأثيراً

* هو الاجتماع الذى تكون فيه خطة العمل وجدول الأعمال ، من مقترحات الأفراد أنفسهم ، وليس الموضوعات التى تهتم القائد ، وقد تكون مقترحات الأفراد تافهة ولكنها مهمة لأنها هى التى تهتمهم .

* لا يقدم القائد مقترحاته وموضوعاته عن موضوعات الأفراد ، ولا أن تكون لها الأولوية إلا باختيارهم ، حتى لا يكون الاجتماع خاصاً بالقائد ، أو خاصاً بالإدارة .

* المقترح إنشاء لجنة تخطيط الاجتماعات خاصة التنظيمية ، وترد إليها الموضوعات من القائد والأفراد ، وتضع جدول أولوية .

* تتكون لجنة التخطيط من الأعضاء أنفسهم ، ويفضل تغييرهم باستمرار ، لضمان استمرار الحيوية والتجديد .

دور القائد التأثيرى :

أولاً : إيجاد جو مرن :

والجو المرن الذى أقصده ، هو الجو الخال من الكلفة والتصنع ، ولكنه يتسم بالعمل ، جو تتحرك فيه مودة القلوب ، وتمتزج فيه الأرواح ، ولكنه لا يخرج بحال عن الجدول العملى المتفق عليه ، جو فيه الإنجاز مع الإيجاز ، وفيه النصح مع الفصح ، فيه الحب مع النشاط والفاعلية . ولكى يصنع قائداً هذا الجو عليه أن :

١ - يكون لطيفاً مع أفرادهم من الأعضاء :

يظهر لهم المودة التى فى قلبه نحوهم ، يستعمل عينه وقسمات وجهه فى حرية لتفصح لهم عما يمكنهم من حب وأخوة : فالعين تنطق والأفواه ساكنة .

وإن من أعظم الأمارات على معرفة الوداد أو سقمه :
ملاحظة العين إذا لحظت فإنها لا تكاد تبتدى إلا ما يضر القلب من الود ، فالعاقل
يعتبر : بالود فى قلبه ، وبالحب فى عين أخيه .

عينك قد دلتنا عيني منك على

أشياء لولاها ما كنت أدريها

يقول إبراهيم النخعي : « دلائل الحب تعرف فى الحب وإن لم ينطق لسانه » .
واللطف رسالة شعورية مؤثرة ، قيل : بالحلْم تكثر الأنصار ،
وبالرفق تستخدم القلوب .

٢ - يرحب بأفراده بصدق :

إن الترحيب المصنوع ، لا يتجاوز الأذان ، ولو كان من معسول اللسان ، قال أهل العرفان :
اجلس إلى من تكلمك جوارحه لا من يكلمك لسانه ، وإذا صفا القلب أثرت
الكلمات فى قلوب الناس ، وإذا قسا وجفا زلت كلماته عن قلوب الناس ، كما يزل
القطر عن بيض النعامة .

وإن امرأ لم يصف لله قلبه

لفى وحشة من كل نظرة ناظر

وكما قيل :

حُسن اللقاء يذهب بالشحناء ، ولين الكلام من أخلاق الكرام والترحيب بصدق
هو ما دخل الأذن بغير إذن .

٣ - يتقبل ملاحظات الأفراد وأراءهم :

حسنة كانت أو قبيحة ، وكما قيل : زل مع أخيك حيث زال ، قال أبو حاتم : خير
الإخوان أشدهم مبالغة فى النصيحة ، وليست النصيحة إلا لمن قبلها ، ولسان النصيح
فصيح ، فقد أوجب ذلك كله على القائد أن يقبل الملاحظة أو الرأى ولو كان
مخالفاً لرأيه .

٤ - يساعد على تعارف الأحناء :

وذلك حتى يصل بهم إلى النفس الواحدة في الأجساد المتفرقة ، والتعرف يزيد من رابطة الأخوة

إن القلوب متى توحد رأيتها

كانت له حصنا أعز منيعا

قيل لرجل صف لنا الأخوة وأوجز فقال : أغصان تفرس في القلوب ، فتشمر على قدر العقول .

والقائد البصير هو الذى يصل بأفراده إلى التلذذ بالاجتماع والاستمتاع بحضوره ، قال بعض الحكماء : الدهر ينقسم على ست لذات :

فأولها لذة نصف ساعة : الجماع

ولذة ساعة : الأكل والشرب

ولذة أسبوع : دخول الحمام

ولذة شهر : جماع البكر

ولذة عام : المنزل الجديد

لذة الدهر : ملتقى الأحباب

٥ - يتيح الفرصة للخجول :

وذلك بدفعه بطريقة لا مباشرة إلى التحدث، وإلى المناقشة، إذا بدت منه إشارة للكلام أو إبداء رأى.

ولنا فى رسول الله ﷺ أسوة صالحة ، حينما استأذن عليه عمر فى منزله وهو مضطجع على فراشه لابس مرط عائشة ، فقضى حاجته ، بعد أن استأذن عليه أبو بكر وقد قضى حاجته ، وحينما دخل عثمان جمع عليه ثوبه وأخبر زوجته ، فسألته عائشة: يا رسول الله مالى لا أراك فزعت لأبى بكر وعمر كما فزعت لعثمان ؟ فقال

رسول الله ﷺ :

« إن عثمان رجل حيي ، وإني خشيت إن أذنت له على تلك الحالة لا يبلغ إلى حاجته »

ونقف أمام قوله ﷺ « لا يبلغ إلى حاجته » فربما سكت ولم يرفع رأسه حياءً من وجود عائشة رضي الله عنها ، أو حالة النبي ﷺ .

فساعده النبي ﷺ ودفعه إلى الكلام بتهيئة حال وموقف يزيل عنه الحرج فلا يتلغثم ، بل ينطلق يقضى حاجته ، وفي رواية الإمام أحمد رضي الله عنه أن عثمان قال :

ثم استأذنت عليه فجلس وقال : « اجمعى عليك ثوبك » فقضيت إليه حاجتي ثم انصرفت .

انظروا كأن عثمان رضي الله عنه يعدد ما أزال حرجه : أولاً : تهيؤ النبي ﷺ له بالجلوس ، ثانياً : طلبه ﷺ إلى عائشة بالابتعاد وجمع الثوب عليها وهنالك تكلم وقضى حاجته ثم انصرف .

ثانياً : توجيه سير المناقشة :

قد يتوافر في الاجتماع ، الأخذ بكافة الوسائل التنظيمية ، من خطة عمل وبرنامج وأولويات البنود وتوقيت ملائم ، ومع ذلك لا يحقق الاجتماع إنجازاً ، ولا يصل الأعضاء إلى اتفاقات ، وذلك لأن العبرة في مهارة القائد التأثيرية في توجيه سير المناقشة والذي نلخصه في الخطوات التالية :

١ - السير المؤثر للمناقشة :

من أهم الأمور المعاونة أن يحول القائد دون سيطرة أقلية على الاجتماع ، أو ينفرد البعض بالمناقشة ، فإنه بهذه الحيلولة يوجه السير لتحقيق أهدافه .

وعليه كذلك إتاحة فرصة الكلام للجميع ، فلا يقطع كلاماً ولا يتدخل لمنع أحد من إبداء رأى أو المشاركة في المناقشة بتعليق أو توضيح أو اقتراح .

وإذا اعترضته بعض أسئلة من الأعضاء أحالها إلى المختصين للإجابة عليها ، ولا يستأثر

بالرد ، وإن كان محاطاً بدقائق الموقف ، فإن ذلك أدهى للإقناع .

٢ - توضيح أسئلة الأعضاء :

فى بعض الأحيان لا يملك العضو اللسان الفصيح أو البلاغة فى العرض ، فىكون سؤاله طويلاً أو غير مفهوم ، وفى أحيان أخرى يكون السؤال معوقاً لسير المناقشة ، وهنا يجب على قائد الاجتماع أن يتدخل بألفاظ يلتقطها من سؤال السائل ، وبموافقه من السائل ، بطريقة لبقة ماهرة ، بحيث لا يؤثر فى سير المناقشة .

٣ - يحول دون الخروج عن موضوع المناقشة :

ولابد لقائدنا من اليقظة الدائمة فى الاجتماع ، خاصة إذا أحس بأن الخروج بدأ يلوح فى سماء المناقشة ، عن الموضوع الأساسى ، وعليه أن يعود بطريقة لا يشعر الشخص الخارج بأنه أخل بسير المناقشة .
ومن الطرق التأثيرية فى ذلك :

— عقب انتهاء المتحدث من كلامه ، يعيد القائد ذكر نقطة البحث الأصلية ، فىضمن اتصال المناقشة .

— يد كر القائد الآراء المؤيدة والآراء المعارضة لموضوع المناقشة الأصلية .

— يلتقط ما جاء فى كلام العضو ، له ارتباط بموضوع المناقشة ، فىصرح بأن ملاحظة العضو ترتبط بموضوعنا وتتفق مع بحثنا ، ويشير إلى ما قاله العضو ويفض الطرف بل لا يشير إلى ما جاء فى كلامه بعيداً عن موضع المناقشة .

— قول القائد : إن ملاحظة العضو تفتح لنا فروعاً جديدة ، تريدون أن نقتصر على الموضوع الأصلية أم نناقش النقاط الجديدة المتفرعة منه ...

٤ - تلخيص المناقشة :

من الأمور الطبيعية أن يعترى الاجتماع فترات من الملل أو حالات من الانفعال التى تسيطر عليه ، وعلى قائدنا أن ينتهز الفرص ، وبين الحين والحين يلخص الآراء وما وصلت إليه الأعضاء ، وهذا يتوقف على طول وقصر الاجتماع ، واستثماره للحالات المختلفة من

ملل أو انفعال أثناء الاجتماع .

ثالثاً : المحافظة على النظام والهدوء :

ليس المقصود بالمحافظة على النظام ، أن يحول القائد الاجتماع إلى مجلس عسكري بحت ، أو إلى محاكاة فصل دراسي فيؤثر العضو السلامة ، والابتعاد عن مآزق لا قبل له بها ، وهذا المفهوم كثيراً ما يتوفر لدى الشخصيات الاستبدادية ، القليلة الثقة بقدراتها وامكاناتها ، وهذا موضوع آخر .

والمقصود بالنظام ألا تنتشر الضوضاء فيتحول الاجتماع إلى ضجيج ، ككلام اثنين في وقت واحد ، أو الانقسام في الرأي إلى معسكرين ، أو استئثار بعض الأعضاء بالحديث للاستحواذ على المناقشة ، كل ذلك يعمل القائد على وقفه ، والتذكير بالمعايير المتفق عليها لنظام المناقشة ، بأسلوب جميل ، متوخياً تنفيذ دور الأول والمهم من إيجاد جو لطيف فيه المودة والرفق والتعاون والإيثار . أما الهدوء فليس المقصود به ، الهدوء الزائد الذي يصل إلى السأم والتشاؤب ، والأعين التي تترقب الساعات ، حيناً ، وتغلق تارة أخرى ، وإنما أقصد أن يحافظ القائد على ألا يعكس جو الاجتماع أصوات خارجية فعليه اختيار المكان المناسب البعيد عن الضوضاء ، أو أي مؤثرات تؤثر على الاجتماع .

رابعاً : متابعة الأعضاء :

تساعد المتابعة القائد على القيام بدوره الفعال المؤثر في :

- منع كثير الكلام من الاستحواذ على الحديث أو المناقشة .
- دفع الحجول إلى الكلام ، إذا بدت إشارة منه بالمشاركة .
- شرح وجهات نظر الأعضاء وتسهيل سير المناقشة .
- إذا اختلف عضوان يحذر من الانقسام إلى معسكرين .
- عند الاختلاف يبرز نقاط الاتفاق أو لآثم يركز المناقشة للوصول إلى اتفاق الجماعة على النقاط التي لم يتفقوا عليها .
- مراقبة الحالات الانفعالية للأعضاء ، والبحث معهم على أسبابها وعلاجها ، سواء

كانت عضوية أو نفسية .

– القيام بمسؤوليته تجاه الجديد ، من الترحيب به ، وتعريفه بزملائه ، وظروف العمل ، وإشعاره بثقته بنفسه ، وإشعاره بالفخر لأنه يعمل بهذا النوع من الأعمال .

خامساً : دور التحليل الفعال للاجتماع :

من الأهمية أن يتعرف الأعضاء على فاعلية الاجتماع ، وذلك من خلال التحليل المستمر ، للوقوف على السلبيات والإيجابيات ، وخط التقدم أو التأخر ، وتحقيق الأهداف من عدمها .

ومن الطرق الفعالة فى ذلك استخدام السبورة فى التحليل ، أو الرسوم البيانية التى توضح ما يتطلبه السير الصحيح الناجح للاجتماع من تحقيق الخطة الزمنية أو مناقشات الأعضاء أو اتخاذ القرارات أو تدخلات القائد التى كلما قلت دل على سير ناجح ، وقد يقوم أحد الأعضاء بتدوين ذلك وتلاوته بين الحين والحين للوقوف على مدى نجاح الاجتماع .

جـ - كيف تقيم دورات مؤثرة ؟

تمهيد :

ليس مجالنا هنا أن نتحدث عن إقامة الدورات من ناحية برنامجها والتخطيط لها ، والإعداد المسبق ، أو المكان والزمان المناسبين ، ونوعية الحضور ، واللجان الخدمية والمعاونة ، وإنما نريد أن نتفق على الوسائل التأثيرية الغائبة عن الكثيرين ، فقد يتوفر كل ذلك ، وتقام الدورة ، وتنجح ، ولا يستفيد الأفراد شيئاً ، ولا يخرجون بدرس واعى عملى ، وذلك لخلوها من الوسائل التأثيرية .

وليس بدعاً أن نشير إلى أهمية الوسائل التأثيرية وخطورتها ، وإنما ما يدعونا حقاً هو إدراج التأثير كعنصر جوهري من عناصر إقامة الدورات الناجحة ، حتى تحقق الدورات غاياتها ، فليس المهم أن تنجح الدورة ، بقدر ما يتغير فكر وسلوك وعمل الأفراد نحو ما

خطط لهم ، وبالتالي يتنامى أداء وفاعلية ونشاط الجماعة ككل .

أولاً : سياسة الدورات :

للتدريب ثلاث سياسات يعتمد عليها ، تشير إلى كل واحدة لنخلص إلى أفضل السياسات العملية لإقامة الدورات .

١ - سياسة التعويم :

بمعنى تدريب الفرد عن طريق اكتساب الخبرة بغوصه في العمل ، وتعويمه بالممارسة ، وتلاحق الحركة بالحركة ، وهي سياسة معتمدة ولها أهميتها ، في إعداد نموذج عملي ، له خبرات واسعة ، وممارسات ترشده إلى الصواب دائما .

ويعيب هذا النوع من السياسة ، انعدام الاقتداء بصاحب خبرة يرشد ويوجه ، وبالتالي فطريق اكتساب الخبرة يكون أطول ، وبمحاولات متكررة ، وتعظم الفردية بشكل ملاحظ إلا من رحم ربي ، ناهيك عن أن الغوص في الأعمال دونما خطة وتنظيم مدعاة إلى الغرق ونعني به حالات الإحباط من الإرهاق المتواصل التي تنتهي بالسأم والملل ثم التوقف أو الارتداد .

٢ - سياسة التأسى :

بمعنى الاقتداء في التدريب ، عن طريق شخص معين ذى خبرة وممارسة طويلة ، ومع توفر الإرشاد والتوجيه في هذا النوع ، إلا أن مساوئ هذه السياسة تبرز في نقل السلبيات والإيجابيات معاً ، وإلى تمجيد الشخص دون المبدأ ، وتقل الفائدة حينما يكون القدوة ذو نزعة استبدادية مهيمنة أو شخصية غير مرنة جامدة على أساليب ثابتة لا تتطور مع تغيرات الواقع .

٣ - سياسة التخطيط المنظم :

وترجع أهمية التخطيط المنظم في التدريب ، إلى جدولة السياسة ومنهجها ، وإلى اعتماده على إحتياجات الفرد ومتطلبات العمل واختيار أفضل الطرق في التدريب ، ومن إيجابيات هذه السياسة احتواؤها على إيجابيات النوع الأول من سياسة التعويم أو النوع

الثانى من سياسة التأسى أو الاثنان معاً .

ومن ثم فإننا نقصد بإقامة الدورات ، اختيار النوع الثالث من سياسة التدريب ، من انتهاج التخطيط المنظم ، وعليه تختلف أنواع الدورات باختلاف الأهداف المراد تحقيقها فما أهداف وأنواع الدورات المؤثرة ؟

ثانياً : أنواع الدورات وأهدافها :

للدورات أهداف عامة نجملها فى إعداد الفرد أو القائد وتكوينه ، والذي يقوم على العمل والحوار والدرس من جانب ، وعلى رؤية النماذج المكتملة والأمثلة الجيدة التى تحتذى مما يقدمه القائمون على التعليم والتدريب فى الدورة من جانب آخر .

النوع الأول : دورة تكوينية :

بمعنى إعداد وتكوين الفرد ، وتهيئته لبذل أقصى جهد للحصول على أعلى إنتاج ، ومن وسائل هذا النوع :

– أهداف الهيئة وسياستها .

– عمل الهيئة وثمرات العمل فيها .

– كيفية تنظيمها ووضع درجات الأفراد .

– تاريخ الهيئة والأهداف التى حققتها .

– ظروف العمل الحاضرة والمستقبلية وقواعد السلوك .

– درجات الترقى والتصعيد فى الهيئة .

النوع الثانى : دورة تعريفية :

تدريب الفرد على كيفية القيام بعمله الخاص لتحقيق أعلى إنتاج فى أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف .

ومن وسائل هذا النوع :

– التعريف بمراحل العمل المناسب للفرد .

– كيفية تحقيق العمل وتحسينه وترشيده .

- وسائل وأساليب الأداء المؤثرة والناجحة .
- إعداد الباحث العلمي فى مجالات العمل المختلفة .
- تكوين الوعى والعمق فى مجالات العمل المتصل بقطاعات مختلفة .

النوع الثالث : دورة حركية :

بمعنى مساعدة الأفراد لمسايرة الأحداث وصقل معارفهم بالتطورات والمعلومات والوسائل الجديدة لمنعهم من الجمود ، وإن شئت أطلقت عليها دورة تطويرية تعمل على صيانة الأفراد والتجديد المستمر لهم ، والغرض من ذلك فتح الأبواب للتنمية الذاتية لدى الأفراد ، ومن وسائل هذا النوع :

- دورات إعلامية اقتصادية سياسية إدارية إلخ .
- دورات فى علم النفس والإرشاد النفسى .

النوع الرابع : دورة تربوية :

بمعنى تدريب الأفراد على مهام أصعب ، ودرجات أعلى تصاعديا ، ليؤدى عمله بسهولة وثقة متزايدة ، ويطلق عليها دورات تنموية ؛ لأنها تحقق تنمية القدرات لدى الأفراد ولذا فإنها تحتاج إلى صاحب الاستعداد واستغلال الفرص .

ومن وسائل هذا النوع :

- دورات الاتصال والتأثير فى الناس .
- دورات القيادة وكيفية الإدارة .
- دورات لتنمية مهارات مطلوبة (كالدعوة الفردية والعامه وكيفية الشورى) .
- دورات فى تاريخ الهيئة أو المؤسسة (الشقافى والاجتماعى والسياسى والاقتصادى والتنظيمى) .
- دورات رياضية وفى الجندية والطاعة .
- دورات فى التيارات الموالية للعمل حتى يمكن التلاحم معها .
- دورات فى التيارات المعادية للعمل (كالصهيونية والصليبية والإلحاد والعلمانية والانحلالية) .

ثالثاً : مبادئ التأثير في إقامة الدورات :

أولاً : رغبة الفرد في التعليم قبل التدريب :

ونعني بها رغبة العضو المشترك في التعليم قبل التدريب ، وفي التربية قبل التأهيل ، وهذا أمر مهم في حياة الأفراد ، ومع أهميته أراه غائباً عن الكثيرين ، ولذلك أجدني أقف وقفة وجيزة لإلقاء المزيد من الضوء حوله .

التعليم الذاتي أو تربية الذات ، من المصطلحات التي انتشرت وصفاً لرغبة الفرد في التعليم والتربية ، والنجاح فيهما مرتبط بتكيف الفرد مع البيئة أولاً ثم التحرر من ضغطها ثانياً بحيث يحتفظ بذاته أمام عوامل البيئة .

وليس المقصود بشمار هذه الرغبة تكوين نموذج متشابه بل على العكس ، إنها تساعد الفرد أن يستخلص شخصيته الخاصة وأن يحدد وجهة نظره الخاصة ، وأن يبنى طبعه الخاص بمعنى :

– تمكين الفرد من أن يشعر ويريد وأنه صانع قراره .

– لا يمكن أن يحقق الذاتية إلا بالتعاون مع الآخرين .

وقد أثرت بعض الشبهات حول أهمية رغبة العضو في التعليم منها :

الشبهة الأولى : هذا أمر مثالي لا يمكن تحقيقه !!

والرد : على هذه الشبهة التذكير بأن كل عمل في هذا الوجود يتم على مراحل ولا يبلغ منتهاه في يوم وليلة ، وإنما يحتاج إلى جهد وكلما كانت المراحل واضحة ومحددة كان السير صحيحاً وهكذا التربية فهي من أعظم الأعمال .

والشبهة الثانية : هل تتوقف الرغبة في التعليم بعد بلوغ الهدف ولا داعي للفرد أن يتربى ؟!

والرد : بالطبع لا .. وألف لا ... لأنه لا يوجد كائن تكون تكويننا كاملاً إلا المعصوم ﷺ وذلك لعدة أسباب واقعية :

١ – الحياة تستمر في التطور .

٢ - يتغير الفرد فى نفسه بغير حد .

٣ - يناضل من أجل التكيف مع الحياة المتغيرة .

٤ - ومعنى ذلك عليه أن يتابع تربيته لذاته دون توقف .

والشبهة الثالثة : ما علاقة وأثر ضغط التربية الخارجية من وسائل الإعلام والبيئة

وغيرها على تربية الذات ؟

والرد : تربية الذات إن كانت بمعنى أسلمة الحياة المتغيرة ومداومة الفرد على الالتزام الإسلامى وتطبيقه فى الواقع ، فإن التربية الخارجية أمام هذا المعنى تتوقف ويخمد أثرها شيئاً فشيئاً ، وذلك لسبب واحد : إرادة الفرد القوية فى تربية ذاته ورغبته الجامحة فى تحقيق التربية المستمرة .

والتربية المستمرة هى عملية تحصل فى ذات الإنسان عن طريق خبراته المتنوعة ، كيف يعبر عن ذاته ؟ ، وكيف يتجاوب مع غيره ، وكيف يستقى المعلومات من محيطه . كيف يحقق ذاته على مر الأيام ؟ يؤكد ذلك ما وصلت إليه دراسات علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس أن الإنسان كائن ناقص لا يتكامل إلا بالمشاركة فى العلم والتربية والمستمرة ، يقول على بن أبى طالب رضى الله عنه :

رضينا قسمة الجبار فينا

لنا علم وللأعداء مال

وإن المال يفنى عن قريب

وإن العلم يبقى لا يزال

وأنشد شيخ الإسلام برهان الدين :

وفى الجهل قبل الموت موت لأهله

فأجسامهم قبل القبور قبور

وإن امرأ لم يحيى بالعلم ميت

فليس له حين النشور نشور

وقيل لابن عباس : بم أدركت العلم ! قال : بلسان سئول وقلب عقول . وقال الإمام أبو حنيفة رحمه الله : إنما أدركت العلم بالجهد والحمد والشكر فكلما فهمت ووقفت على فقه وكلمة ، قلت الحمد لله تعالى فازداد علمي .

وقد عد بعضهم التوقف عن التربية المستمرة والتعليم الذاتي عار على الإنسان فأنشد يقول :

فعار ثم عار ثم عار

شقاء المرء من أجل الطعام

يقول الإمام محمد بن الحنيفة رحمه الله : إن صناعتنا هذه من المهد إلى اللحد ، فمن أراد أن يترك علمنا هذا ساعة فليتركه الساعة .

ومما عده العلماء من واجبات المتعلم ألا يكون له فترة (توقف) فإنها آفة ، ومن أخلاقه ألا يشتغل عن طلب العلم بشيء آخر .

والتعليم الذاتي بمعنى رغبة الفرد في التعليم المستمر يتوقف على أمرين :

أولاً : القائد الماهر في تعليم غيره ، ومساعدة الأفراد على اكتساب الدافعية التي يغرسها فيهم منذ قدومهم ، وذلك عن طريق توفير كل ما من شأنه يجعل التعليم الذاتي مشراً ، (مكتبات - مراكز - قاعات مطالعة - بنك معلومات - وسائل أخرى) .

ثانياً : الفرد المتعلم ومسؤوليته في تربية نفسه بنفسه ، وتعليم ذاته بذاته ، واستقاؤه للعلم من عدد كبير من شيوخ العلم ، وهذا ما رغب فيه الإسلام من توفر مدارس العلم وحرية تنقل المتعلم وتلمذته ، وهو ما يعرفه اليوم علماء التربية الحديثة بـ (فن التلمذة) .

وأخيراً:

أثبتت دراسات التربويين على أن أحسن أوقات التدريب الوقت الذي يشعر فيه بالحاجة إليه ، وأن الأفراد الذين أحسن تعليمهم يكونون جد فاعلين ، وأن التعليم الذاتي يتوقف على المعلم الذي يستطيع إثارة الإرادة على التعلم في تلاميذه .

ثانيا : مناسبة الدورة لحاجات المتدرب :

لا تنفع هنا سياسات ملء الفراغ أو رفع التقارير أو استيفاء الديكور، ومن يفعل ذلك من القادة فينما يعلن بنفسه عن فشله ، وظلمه في إهدار أوقات الجماعة والمتدرب معاً ، وهذا المبدأ أساسى فى إنجاح الدورات ، فقد يعلن المشترك أنها طيبة أو رائعة أو أنها أفضل الدورات ... ورغم ذلك فقد تفشل الدورة؛ لسبب واحد: لأنها لم تفت بحاجات المتدرب ، ولذا فإنه لم يتعلم منها درساً واحداً ...!!! .

ولكى تفى الدورة بحاجات المتدرب ننصح بالخطوات التالية :

- ١ - تحديد زمان الدورة ثلاثة أيام أو أسبوع أو أكثر ، لوضع برنامج جيد .
- ٢ - تحديد مستوى المشاركين من أفراد أو قادة حتى يتلائم البرنامج مع مستوياتهم فالتجانس بين المشاركين أساسى وأصيل فى الدورات .
- ٣ - تحديد مكان الدورة وإعداد ما يلزم من أدوات ومعدات ونشرات وأماكن للطعام أو المبيت حتى يمكن تنفيذ البرنامج بدقة .
- ٤ - الإعداد المسبق للمحاضرين وإعلامهم بموضوعاتهم ووقت المحاضرة وحسن اختيارهم .
- ٥ - إعداد صفحة تقويم الدورة توزع مسبقاً على المشاركين فى الدورة.
- ٦ - حسن اختيار الموضوع بحيث تكون الحاجة إليه ماسة ، حاجة الأفراد ، وحاجة العمل .
- ٧ - تناسب عدد المشاركين مع الجهد المبذول ، وأفضل عدد هو أربعون مشاركاً قد يقل قليلاً أو يكثر قليلاً .

ثالثاً : بتوجيه وإشراف القائد :

ومن الخطوات التنفيذية فى تحقيق ذلك :

- ١ - الاتصال بالمحاضرين والموجهين والزائرين قبل انعقاد الدورة للتأكد من حضورهم ، واختيار موضوعاتهم ، بالتنسيق مع قيادته ، ويفضل اجتماع بحضورهم معاً لو أمكن للتنسيق والمشاركة بأرائهم فى برنامج المحاضرات وتوزيعها عليهم .

٢ - حسن اختيار معاونيه فى أعمال الدورة ، ويحدد لكل منهم مهمته وطبيعة عمله ، ويتفرغ لذلك تفرغاً تاماً . ومن الأفضل أن يكون له : معاون فى التنظيم والإشراف والضبط مهمته : تنفيذ الجدول من حيث الزمان والمكان والتنقل والضبط .

وآخر فى المجال الثقافى ، مهمته : تنفيذ البرنامج الثقافى وإعداد القاعات والمناقشات والندوات وإدارة المحاضرات والحوار وأخذ الرأى والاقتراحات وجلسة التقويم .

وثالث فى الجانب الروحى مهمته : الإشراف والتنفيذ للجانب الروحى فى الدورة من الأذان والصلاة والرقائق والفتوى .

ورابع فى جانب الخدمات مهمته : إعداد الطعام والشراب وأماكن النوم والراحة وكل ما له صلة بهذه الأمور ومن الأفضل أن يعقد القائد اجتماعاً مع معاونيه قبل انعقاد الدورة للتفاهم فى طبيعة العمل وتوزيعه وتلافى أى صعوبات أو أزمات .

٣ - لضمان نجاح الدورة على القائد القيام بأمر ثلاثة فى غاية الأهمية :

أولاً : أن يجعل رديفاً أو نائباً أو احتياطياً لكل قائم بالعمل من معاونين له أو المحاضرين أو الزائرين أو الموجهين .

ثانياً : أن تحاط الدورة بالكتمان والسرية عن الأفراد غير المشاركين ، من باب استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان .

ثالثاً : أن ينظر فى تقارير من سبقوه فى إعداد دورات مماثلة فى الموضوع ، فيستفيد من خبرتهم ويتلافى الأخطاء ، ويبدأ من حيث انتهى إخوته فى هذا المجال .

٤ - من مهام إشراف القائد أن يعقد فى نهاية الدورة اختباراً للمشاركين فيها تحريراً ، بحيث تستوعب الأسئلة جميع موضوعات الدورة ، ومطالبة المشاركين بالإدلاء بآرائهم وأفكارهم .

ثم يعقد بعد ذلك جلسة تقويم للدورة إما بتوزيع الاستبيان الخاص بها ، أو المناقشة المنظمة من خلال الإجابة عن أسئلة يعينها أو إلقاء اقتراحات أو طلب كلمات من البعض أو توضيحات أو تعليقات أو خواطر .

رابعاً: التدريب للعمل تحت التوجيه :

ربما تطل عبر السنين والأزمان لحظات وكأنها محفورة في أذهان البعض ، وذلك لأنها خاطبت العقل والقلب والروح والنفس وملكت المشاعر والأحاسيس ، فأجبرت الذهن على التركيز ، لوقع الإنسان كله تحت هيمنة الموقف ، وكذلك يكون فعل التدريب العملى ، أو قل المواقف العملية التربوية ، والتي يتم إعدادها وتنفيذها تحت توجيه القائد ، فيحرك بمهارته وبصيرته كينونة المتدرب إلى استيعاب الدرس وتطبيقه .

وعن طريق المواقف العملية تكتشف الطاقات لاستثمارها ، وتظهر التميزات لتنميتها ، ولذلك فإن التوجيه المؤثر من القائد له دور خطير فى تحقيق هدف الدورة من خلال الموقف العملى .

خامساً: التدريب مخططاً أى بطريقة منهجية (منهجية الدورة) :

ولكى يتحقق هذا المبدأ لابد من استيفاء عناصره الأربعة :

١ - التخطيط :

والمقصود به : العملية التى تتخذ لتلبية احتياجات الدورة ، فهو إذن مرحلة تفكيرية فى التنبؤ بالعوائق والإمكانات لتحقيق الهدف .

أما الخطة : فهى ترجمة فعلية لنقل التفكير والتنظير فى التخطيط إلى نشاط تنفيذى مبرمج .

وخطة الدورة تعنى تحقيق مقومات التخطيط :

أولاً : الهدف العام والهدف الخاص : فهو المحرك للأفراد لبذل الجهود وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام والتكامل ومقياس لنجاح العمل ويسهل مهمة القائد التنفيذى .

ثانياً : السياسات والإجراءات لإقامة الدورة : فإن كانت السياسة هى مبادئ عامة تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف ، فإن الإجراءات هى خطوات تفصيلية محددة لتحقيق أهداف معينة .

ثالثاً : الميزانيات المطلوبة : وما هى إلا ترجمة الإجراءات على شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل .

رابعاً: البرامج :

ويعنى بها الأنشطة التي يتحقق بها الهدف الخاص ، وتتم بجدول زمنى يحدد الوقت النسبى لاكمال البرنامج ، وبرنامج الدورة اليومى يشتمل على :

- محاضرات وتعقيب وأسئلة وأجوبة يلقيها ذو خبرة .
- قاعة بحث ومناقشة حول موضوع من موضوعات البرنامج لمجموعات المدارس يديرها خبير فى هذا المجال .
- عرض لكتاب معد من قبل ومناقشته يديرها مسئول .
- تدريب عملى ونقد ما جاء فى البرنامج لتحقيق الهدف الخاص .
- جلسة تقويم ومحاسبة تسجل فيها السلبيات والإيجابيات .

٢- الجدولة :

هى عملية تنفيذ البرنامج ، والمقصود بالجدولة ، جدول زمنى يحدد الوقت النسبى لأعمال البرنامج ، ويراعى فيه تحقيق الآتى :

١ - ملائمة الزمان لأعمال البرنامج : فالمحاضرات يجب أن تكون فى وقت نشاط المشتركين وحيويتهم ، وانتباههم ، وتجمعهم جميعاً ، ووقت المدارس فى وقت يسمح بإقامة المناقشة والحوار ويفضل أن يكون فى وقت الضحى ، ووقت البحوث يفضل أن يكون فى وقت تعقبه راحة طويلة مثل بعد الظهر أو بعد المغرب ، أو وقت المحاسبة فيكون آخر برامج اليوم أى قبل النوم .

٢ - تحديد الوقت الزمنى لكل عمل : بحيث لا يكون قصيراً لا يحقق الهدف ، ولا طويلاً يدعو إلى الملل ، وإعلام المحاضر بذلك للاستعداد ، والأفراد فى حلقات المناقشة ، والتعقيب به بدقة وضبط ، أمر جوهرى لنجاح البرنامج .

٣ - مراعاة أوقات الراحة : خاصة فترات النوم وعقب المحاضرات وبين أعمال البرنامج ووفق التعامل مع اليوم بشىء من المرونة أو مواجهة الطوارئ .

٤ - مراعاة أوقات الاستعداد : بحيث تكون كافية لاستيفاء المطلوب ، سواء كانت

استعداداً للصلاة أو انتقالاً لقاعة المناقشة ، أو التجمع للمحاضرة ، أو الانتقال إلى قاعات الطعام أو أماكن النوم .

٥ - مراعاة أوقات للطوارئ :

بحيث تكون جاهزة لاستقبال ضيف ، أو توجيه من موجه ، أو نصيحة من مسئول فى أى وقت ، ويستحسن أن تكون فى فترات حرة يومية ، فى الأوقات التى يتوقع فيها الزيادة أو التفطيش ، بحيث لا تؤثر على برنامج اليوم أو فترات الراحة .

٣ - التنفيذ :

بعد التخطيط والجدولة ، يأتى دور التنفيذ ، وفيه يتم تحديد الأنشطة والأعمال وتنظيمها فى لجان ، والتنسيق بين الأنشطة والقائمين عليها ، وهو الوسيلة التى يحقق بها القائد هدف الدورة . (انظر الخطوات التنفيذية لقائد الدورة) ولتحقيق تنفيذ مؤثر يراعى القائد مع معاونيه ومعاونوه مع لجانهم ، قواعد التنظيم ، وأسلوب التوجيه .

أولاً : مراعاة قواعد التنظيم :

- ١ - تقسيم العمل : على شكل لجان تخصصية .
- ٢ - الربط والتنسيق : بالاجتماعات والمتابعة .
- ٣ - وحدة القيادة : عدم ازدواجية القيادة أو جماعيتها .
- ٤ - تدرج السلطة : مراعاة التسلسل الهرمى .
- ٥ - المركزية واللامركزية : بحيث تكون العلاقة مواءمة للبرنامج .
- ٦ - التفويض : حق التصرف للمعاونين واتخاذ القرار مع لجانهم .
- ٧ - المشاركة : لتعميق الاحساس بالمسؤولية من جميع المشاركين

ثانياً : مراعاة أسلوب التوجيه :

ولضمان التأثير يتواءم التوجيه مع قواعد التنظيم ، فهو أسلوب جميل فى التخاطب ، يتميز بالوضوح والسهولة ، وأن يكون هادفاً

ومفهوماً ، بحيث يترك للأفراد حرية التصرف والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف ، سواء كان ذلك من القائد أو المعاونين له مع أفرادهم .

٤ - التقويم :

للتأكد من أن ما يتم إنجازه في أيام الدورة المقررة ، هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعية ، وهو يتم يومياً أى في جميع مراحل أعمال الخطة ، لأنها متداخلة ، وليست دورها يأتى فى الأخير .

وخطوات التقويم :

١ - وضع المعايير .

٢ - مقارنة الفعل بالمعايير .

٣ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

ومن وسائل التقويم :

١ - الاستبيان المكتوب فيه السلبيات والإيجابيات والاقتراحات .

٢ - المناقشة بطرح أسئلة على المشاركين تكشف مدى نجاح الدورة .

٣ - تعليقات أو توضيحات أو خواطر من أعضاء بعينهم لمعرفة آرائهم .

٤ - اختبار للمشاركين بحيث تستوعب الأسئلة موضوعات الدورة ، وآراء واقتراحات الأعضاء .

٥ - وسائل أخرى تبتكرها لجان التقويم بما يتلاءم مع أهداف الدورات .

ثالثاً : الاتصال المؤثر

تمهيد : أهمية الاتصال ومعناه :

لا غنى عنه فى عمل أى هيئة أو منظمة ، وهو يعتبر من أهم عمليات الإدارة ، وإذا نجح القائد فى الاتصال ، ضمن تحقيق أهداف الجماعة ، وتحسين الأداء ، ومع هذه الأهمية ، فإنه ما زالت أجهزة الاتصال تشوبها عيوب خطيرة وعندما نتأمل فى إسلامنا نجد أن الأنبياء والرسل عليهم السلام كانوا يحرصون على الاتصال بينى آدم أو بالمؤمنين ممن اتبعوهم ، وكان الطغاة يخشون هذا الاتصال ، ويعملون على الفتك به ، إما بالتضييق على الأنبياء أو بعزل أتباعهم عن الرسل .

– وكل رسول كان مكلفاً بتوصيل كلمات الله إلى البشر :

﴿ ولقد وصلنا لهم القول لعلهم يتذكرون ﴾ (القصص ٥١) ، ومشركوا مكة وكفارها اقترحوا على أبى طالب أن يمنع ابن أخيه – محمد ﷺ – من الاتصال بأتباعه وكان النبي ﷺ كقائد .. لا يترك مكاناً فيه تجمع ، أو يمر به الناس ، إلا ذهب إليه ووصل للقوم رسالة الإسلام وجاء الإسلام وقد تكاثرت أواصر الاتصال وتوطدت ، فى الصلاة والحج ، حتى العطسة يعطسها المسلم ، تكون مناسبة للاتصال المتمثل فى الحمد والتشميت .

– ولذلك كان من الأولى ، أن يكون الاتصال من أخطر عمليات الإدارة ، وهو يعتمد على الأسس التالية :

١ – نقل المادة من المرسل إلى المستقبل المقصود .

٢ – استقبال المادة وتفهمها .

٣ – قبول المادة أو رفضها .

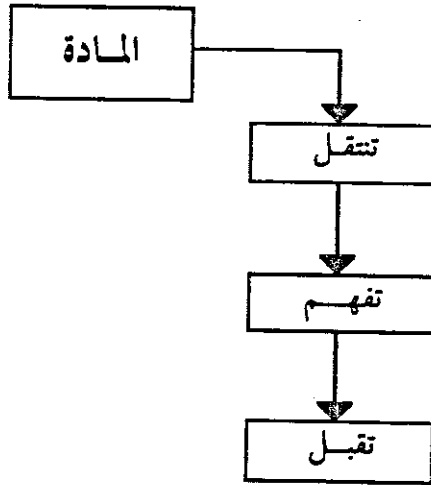
ونستقى من خلال هذه الأسس معنى الاتصال .

« أى الاتصال هو المادة التي تنتقل من المرسل إلى المستقبل الذي يفهمها ثم يقبلها » .

أما المادة بالنسبة للقائد التنفيذي بمعناها الإدارى فهى :

تعريف المادة :

- المعلومات والحقائق المتعلقة بالموقف أو تحقيق الهدف .
- الأفكار والمقترحات والخبرات .
- المعرفة فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والأفعال .



وعلى القائد مراعاة العوامل التي تؤثر في المادة

وهى :

- ١ - جو أو ظروف الانفعال .
- ٢ - الولاء والعداء .
- ٣ - الأهداف والغايات .
- ٤ - الاتجاهات والاستجابات .
- ٥ - الشعور بالتقدير أو الإعراض .

عوامل تدمير الاتصال الصحيح :

- ١ - اتجاهات معاكسة من جانب الأفراد.
- ٢ - الإشراف الضاغظ الغير معقول من المشرفين يمنعهم من رفع شكواهم ، وأن يكونوا فى منتهى الحذر لعدم الثقة .

عوامل النجاح :

- ١ - سهولة الاتصال بين القائد والأفراد .
- ٢ - استخدام الطرق الجماعية فى الإشراف .
- ٣ - الولاء المتبادل والحب بين الأفراد والعاملين .

عوامل الحفز التآثيرية :

- ١ - مراعاة دوافع الأمان .
- ٢ - مراعاة الابتكار .
- ٣ - مراعاة الدوافع الاقتصادية .

مهارات الاتصال :

- ١ - المبادرة : القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات ، إرسال المعلومات - ضمان التعاون - التجاوب .
- ٢ - السرعة : القدرة على المبادرة بالاتصال لأنها تعمل على انهيار الروتين القاتل .
- ٣ - المشاورة : القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص وإثارة القضايا المرفوضة قبلا بهدف الاقتناع والتوصل إلى حلول .
- ٤ - المرونة : القدرة على تطوير النمط الشخصى للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن رأيهم فى حرية .
- ٥ - السيطرة : القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين بهدف عرض الأفكار والآراء والحصول على إصغاء ملائم .
- ٦ - القدرة على الإصغاء : القدرة على الصمت فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد

ليعبروا عن مشاعرهم أو تقضوا الحساسة .

٧ - الحد الأدنى من الاجتهاد : القدرة على الاحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولات الضغط والسيطرة .

الفصل الثانی

فنون التنفيذ

أولاً : فن الإشراف

١ - كيف تؤثر في أول اجتماع ؟

المشرف الجديد وخطوات التأثير في أول اجتماع :

كم هي نظرات التفحص والترقب التي ينتظر بها الأفراد قائدهم الجديد ، ونقطة البدء تدوم سلباً أو إيجاباً ، في نفس كل من القائد والفرد معاً ، ولذلك فمعرفة مبادئ بداية الإشراف للقائد ، تعتبر من أخطر الأمور الفنية التي لا يمارسها إلا البصير الماهر .

ويمكننا اختصار بداية الإشراف في أمرين :

الأول : التعرف على رجاله :

وهذا المبدأ أساس أولى ، يتعرف القائد على الرجال ، تصوراتهم وعاداتهم وثقافتهم ، وأسره ، وحياتهم الاجتماعية .. ليس بالطبع كل شيء وإنما الأشياء التي توفر للقائد الاستجابة تجاه إرشاده لهم .

الثاني : الحكم على الرجال :

وعلى القائد ألا يتسرع في الحكم على الرجال ، فالحكم على الرجال بالطبع ليس نهائياً ، فالإنسان معقد تركيباً ، واحتمالات الحكم النهائي عليه غير محتملة فالقائد لا يرى رجاله إلا ساعات من اليوم أو أيام من الأسبوع وليس معهم في باقى أوقاتهم .

والقائد التنفيذي عندما يياشر عمله الإشرافي ، يجتمع مع أفراده في اجتماع غير رسمى ، وخطوات التأثير في الاجتماع الأول نجملها في الآتى :

١ - يبين أنه فرح بالعمل معهم ، وهم خيرة الرجال ، ليضمن بذلك سهولة التعامل معهم .

٢ - يتجنب كل ما شأنه ، يشعرهم بأنه يحب الشهرة أو الإعلان عن نفسه ، بل يلتزم بالتواضع .

٣ - يشعرهم بأن معاونتهم مطلوبة ومرجوة ، وأن البرنامج ليس برنامجاً ، بل هو برنامجهم ، وأنه جديد ويحتاج إلى معاونتهم الدائمة .

٤ - فن التعامل مع كبار السن والأكثر خبرة بإخبارهم بأنه يعتزم الاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم .

٥ - التأكيد على أن نجاح العمل وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف يتوقف على تعاون الأفراد بعضهم مع بعض .

٦ - الاتصال بالقائد السابق ، ويستمع إلى آرائه ، ويأخذ منها الفائدة والصالح فقد تكون متحيزة إما لعزله أو نقله .

٧ - يعمل على إزالة التوتر بين الأفراد إن وجد ، ويشعرهم بالأمان في العلاقات فيعلن لهم : أنه يتعامل مع أكفأ أقوياء ، وأن وظيفته وعمله خدمة لهم ، وأنه منسق للعمل وليس دكتاتورياً ، ويعمل مع الأيام على تحقيق ذلك ولا يتغير تغييرات فجائية .

ولكن من أين يبدأ؟ ... وللإجابة على السؤال شرط لابد أن يتحقق ، وهو أن يكون فعلاً حقق مبادئ البداية ، ثم خطوات التأثير في التعارف الأولى ومن هنا يسهل عمله ، فيبدأ بالآتي :

- حل المشكلات التي تهم الأفراد ، بعد المهارة في اكتشافها وتحديد أولويتها .

- إطلاق مواهب الذين يعمل معهم ، والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم .

- التأثير ليس بالإيماءات والإشارات أو نبرات الصوت ولكن بأن يكون على حذر وحيطة للتأكد من أنه يقول ما يعنى ، ويعنى ما يقول .

٢ - كيف تعطى أول أمر؟

إنها قاعدة قديمة ومستمرة ، تحدثنا عنها في الجزء الأول بالتفصيل ، ألا وهى « لا تعطى أمراً مباشراً » ، ولكن المشرف الجديد قد يواجه فى أول أمر يعطيه غير مباشر أنه لم

يقابل بالطاعة ، ولم ينجح .. !! فماذا هو فاعل ؟ .. فليجرب أسلوب الاقتراح !!
ولنفترض أن أسلوب الاقتراح لم يفهمه الأفراد ، فهل يتوقف عمل قائدنا ؟ لا ... فليجرب
أسلوب الطلب !! لعننا نضع مجموعة من الاقتراحات ، أمام قائدنا حتى لا يتوانى عن
التمسك بأسلوب أول أمر له ؟ ! مهما كانت الظروف .. ونفترض أن أسلوب الطلب ، لم
يفهمه كذلك الأفراد .. فماذا يفعل قائدنا إذن ؟؟ ليس أمامه إلا أن يضطر لاستخدام الأمر
المباشر ، كل ذلك يتوقف بالطبع على طبيعة الموقف وشخصية الفرد .

٣ - كيف تتخذ أول قرار ؟

* إياك من التردد ... فاتخاذ القرارات الحاسمة كما يقال أفضل بكثير من التردد
الذى هو عرضة للضياح ... ، وربما يغفر لك الأفراد خطأ بين الحين والآخر ولكنهم
لن يعذروا ترددك فى اتخاذ قرار حاسم .

* حين يطلبون منك اتخاذ قرار فاتخذه فوراً .. قدر الإمكان - ولن تحيط بالطبع بكل
الحقائق - ولكن يمكنك أن توازن بين الحقائق وتميز الأهم ثم اتخذ القرار وتمسك به ولا
تردد وتوكل على الله .

* لا تغير قراراً أخذته ، لتناسب أفكار شخص آخر مهما كان ، أو مجموعة بعينها
مهما كان ثقلها ، فإن ذلك يضعف الثقة بك ...

٤ - كيف تحصل على أول مساعدة من رجالك ؟

من علامات الفشل ، للقائد الجديد أن يقوم بالعمل نيابة عن رجاله ، للتخفيف عنهم ،
أو التأثير فيهم ، وإنما النجاح فى أن يجعلهم يقومون بالعمل ، ولكى يحصل على أول
مساعدة من رجاله ، يتبع الخطوات التالية :

* حكمة تفويض الآخرين ، فى التصرف واتخاذ القرارات ، والحكمة هنا تعنى : ينجزون
العمل بالطريقة والأسلوب التى كنت تودها .

* مشاركتهم فى العمل ، ومساعدتهم فى الأداء ، يجعلهم يرجعون إليك ويشقون بك .

* الثقة فى رجالك يشعرك بالدفء الذى يلقاه قائد ممتاز مع مجموعة
مخلصة مجدة كفاء .

ثانياً : فن التعامل

مع الأفراد

١ - فن التعامل مع الكسول

الكسول : قد يرجع الكسل عند الإنسان إلى سبب من الأسباب وهنا لا نطلق عليه كسولاً وإنما يسمى بالرجل ذى المشكل ، وهو ما نفرده له حديثاً خاصاً ، وإنما الكسول الذى نعنيه هو البطئ فى طبيعه ، الكسول فى نفسه وذاته ، ومع أن كسله يخضع لظروف وضيوط كثيرة من خارج نفسه أو من داخلها ، إلا أنه ليس بظاهرة موجودة عند الإنسان ، بل نادراً ما يوجد ، لحال الفروق الفردية بين الناس ، وإن كان السلوك الإدارى يقوم على فلسفتين : الأولى : أن الإنسان كسول لا يحب العمل ولا بد أن يعامله القائد وفق هذه الفلسفة ، والثانية : أن الإنسان يحب العمل خاصة إذا وجد الحافز والدفع من القائد . وإن كنا لا نسلم بإحدهما إلا أنهما صورتان قد تتوفران فى البعض دون البعض .

خطوات التعامل :

١ - إشراكه فى لقاء للنقد الذاتى :

لأن النقد يحمل فى طياته اقتراح شئ أفضل ، والاقتراح البناء يحمل فى طياته مسئولية جعل المقترحات صالحة للتنفيذ . وطبيعة العلاج أنه يطول سنوات ، بيد أن الصبر وتقبل الفرد ، وتهيئة الفرصة للاشتراك بجهوده هى مقومات العلاج الصحيح .

٢ - إمداد الأفراد بنشرات أو مقالات أو فصول من كتاب :

وتقديمها بأفضل الوسائل ، مثل المسابقات ، أو المناقشات ، أو الندوات المفتوحة ، كل ذلك يحفز الهمم ويشترط أن تكون عامة وإلا ظهر غرضها .

٣ - اشتراك الأفراد في لجان وأعمال جماعية :

لأن التخطيط الذى تقوم به مجموعة متعاونة ، يلزم أفرادها بالعمل ، حيث لا يمكن إعفاء نفسه من العمل دون غيره ، من اللجان المقترحة ، لجنة رعاية الأفراد ، ولجنة التقويم الذاتى للأفراد ، ولجنة تخطيط المناهج إذا كان العمل من هذا النوع .

٤ - إلحاقه بمجموعة حيوية :

فإنه يسرى عدواها لجميع الأفراد ، حيث لا مكان لكسول .

٢ - فن التعامل مع عديم الأثر

عديم الأثر : قضيته الأساسية عزله عن الناس ، ولذلك فمجال التفاعل معهم معدوم ، وبالتالي لا يكتسب خبرات ولا تنمى مواهبه ، فليس له حضور ، حال غيابه أو حضوره ، فهو الغائب الغائب ، وليس بالحاضر الغائب ، فالبون بينهما شاسع ، فالحاضر الغائب ، الإيجابي الفعال الذى يحرص على ألا يعرفه أحد ، ولا يتفقده أحد ، وهو صانع الأعمال والجندي المجهول ، ذلك من أرقى صور التقوى المطلوبة فى الأعمال .

خطوات التعامل :

- وضع برنامج اجتماعى للأفراد ، وإشراكه فى أنشطة تعمل على زيادة علاقته بالناس ، كالمعارض وفنون الاتصال بالجمهور وتحسين مهارات اجتماعية وإشراكه فى المواقف التمثيلية إن أمكن .

- إشراكه فى العمل التعاونى المتحرر ، لأن ذلك يزيد من علاقته بالآخرين .

٣ - فن التعامل مع القديم

القديم : القديم هو ذو الخبرة الطويلة بالعمل ، بغض النظر عن السن .

فليس القديم كل كبير السن فقط .

ولكن القديم هو من شهد تأسيس العمل .

ومر عليه القادة .

واكتسب مهارات العمل ، لممارسته الطويلة .

خطوات التعامل :

* احترام خبرتهم والاستفادة من معلوماتهم ، والعمل الدائم على عدم نقدهم لشعور القيادة ، تهيئة الفرصة للمشاركة في أعمال تظهر فيها خبرتهم .

* تبادل الخبرات بين القدامى والجدد ، وذلك لإشراكهم في الابتكارية وهو ما يعرف بالمشاركة في الأفكار .

* دفعهم إلى التسمية ، عن طريق تجربة الجديد ، ليس للتغيير ، وإنما ليكون حكماً إذا نجم عنه تحسين في البرنامج فإنه بهذا الأسلوب يرى أن قدراته ما زالت محترمة ، هذا الاحترام هو أساس النمو المستمر المتصل .

* النظر بعين الاعتبار إلى الصعوبات الجسمية ، ومراعاة ذلك في وضع البرنامج ، يزيد شعوره بمسئولية تنمية القدرة في غيره .

* الاهتمام بالجهد المبذول من الجميع ، صغاراً وكباراً ، وجدداً ، يعمل على تلاحم الأجيال وتقابل الحماس مع الحكمة .

* عدم الاستهجان بأى فكره ، سواء لأنها قديمة ، أو لأنها حديثة جداً بمعنى لم تجرب من قبل ، بل العمل بالملائم من الأفكار دون معرفة مصدرها .

٤ - فن التعامل مع الاستبدادى

الاستبدادى : أعاذنا الله وإياكم منه ، فإنه دمار وخراب ، وتعرفه بطريقته مع أفرادهِ إن كان فى موقف قيادة ، أو مع زملائه فى المجموعة .

أولاً : مع أفرادهِ :

- يرفض السماح لهم بفحص أى شىء من جميع جوانبه !

- هو الذى يحلل الموقف ويخبرهم كيف يفكرون ؟

– لا يجعل فى متناول يدهم إلا جزءاً أصغيراً من الحقائق!

ثانياً مع زملائه :

– يحاول استرضاء القائد ويسأله دائماً الرأى والتوجيه ، لحاجته إلى قيادة تقوم على السلطة .

– يضييق باتفاق اللجان، أو مناقشتها فى اجتماعات موسعة.

– يرفض قبول المسؤولية أمام الجماعة ، ويريد القائد أن يحدد له المسؤولية بل ويأمره بذلك .

خطوات التعامل :

* يفحص قائدنا أولاً وبكل صدق موقفه هو من الاستبداد والتسلط ، قد يكون الفرد متأثراً بالقائد إلى حد ما ، وذلك ليسهل العلاج .

* إن كان قائدنا على غير ذلك ، فليفحص البرامج ، ويحدد السبب فى فشل تطبيقه لها ، بدءاً بالآتى :

– البرامج التدريبية على مواقف غير تسلطية .

– دورات الأفراد ليرى هل لاقى الأمر اهتماماً .

– هل استوفى من إرشاد الأفراد فى علاقاتهم داخل مجموعاتهم .

* لا يلجأ قائدنا إلى القوة لإزالة الاستبدادية والتسلط عنه ، فالقوة لا تولد إلا القوة ، وتحول طاقته إلى مقاومة وتأمر .

* يجب إثارة هذا الموضوع وبصراحة فى الاجتماعات ، وتعقد له دورات إرشادية ، وذلك إن وجد كظاهرة ، حتى لا نضخم أمراً فردياً يمكن علاجه .

٥ – فن التعامل مع السلوك السيئ

السلوك السيئ : المقصود بالسلوك السيئ فى العمل ، وهو من ارتكب كبائر العمل كالرشوة أو السرقة أو العصيان وما شابه ذلك .

خطوات التعامل :

* أولاً : يجب وقفه عن العمل ، وإبعاده تماماً عن مجال ممارسته لأى عمل يتصل بنظام المجموعة .

* يذهب قائدنا إلى إدارته ، ويوضح لها الأمر ، فالعلاج هنا لا بد أن يكون مركزياً .

* يذهب قائدنا إلى بيت صاحبنا ، ليتبع الخطوات التالية بإشراف الإدارة العليا خطوة خطوة :

- إذا رفض طاعة الأمر اعتبر ذلك عصياناً .

- الحسم مطلوب فى مثل هذه المواقف حتى لا تتفاقم .

- إذا احتاج الأمر إلى عقاب فليبلغه إياه بصراحة .

- تذكر أن هذه الحالات نادرة وغير مكرورة ، ولكنها إن وجدت تحتاج إلى علاج فورى ينهيها .

لقد وجد رسول الله ﷺ فى بردعة رجل (هى الخلس الذى يلقى تحت الرجل) وذلك عندما نزل قبيلته عقداً من جزع - غلولا - ، فأتاهم رسول الله ﷺ فكبر عليهم كما يكبر على الميت (صحيح البخارى ٥ - البداية والنهاية ٤ / ٣٥٤) .

٦ - فن التعامل مع الرجل المشكل

الرجل المشكل : هو من تتفاقم مشكلته ومشاكسته فى العمل ويداوم عليها، يرى البعض أن خير علاج نقله إلى مكان آخر، ولكن هناك من يرى أن آخر العلاج الكى ، وأن هذه الحلول العتيقة لا يقدم عليها إلا القادة الفاشلون ، الذين لا يجابهون المشكلات ولا يتصدون لها .

خطوات التعامل :

- أكسب ثقته بك أولاً .

- ابحث عن سبب العيب ، وبنبه له ولك وللهيئة .
- ساعده فى رؤية عيبه .
- ابحث معه على أسلوب للعلاج ويفضل أن يقترحه هو .
- اتفق معه على أسلوب العمل وساعده وجدانياً بمدحه كلما كان هناك تقدم منه فى العلاج .

- إذا فشلت المحاولة الأولى قم بمحاولة ثانية ، وإذا فشل وتفاقم فاصبر ، وكن واضحاً ، واكسب تعاونه ، وإذا لم يحقق أى تقدم ، فامنحه تحذيراً بوقف ، كمهلة للإصلاح ، ثم انقله أخيراً إلى عمل آخر أو إلى هيئة أخرى إن لزم الأمر .

٧- فن التعامل مع المعارض

المعارض : المعارضة داخل المجموعة لها صورتان وهى أمر طبيعى ، معارضة عنيفة وأخرى هادئة ، الأولى : ظاهرة وواضحة ، والثانية : مكبوتة يظهرها عدم تعاون الأفراد ، وهى تختلف عن أحوال المعارضة الجماعية ، التى ناقشناها فى الجزء الأول ، فى أنها هنا حالات فردية .

خطوات التعامل :

- ينبغى أن يتساوى لدى قائدنا تقبل المعارضة ، كما يتقبل الموافقة ، بنفس الروح والسرور .
- ينبغى ألا ينظر قائدنا إلى المعارضة على أنها إساءة شخصية ، أو النيل منه ، وعليه أن يدفع هذه الوسوس ، ويكون رائده حسن الظن برجله .
- يؤكد أن المعارضة النزيهة صفة مرغوبة ، ويعتقد فى ذلك ، وأن يكون فيه صادقاً ، وعلامة صدقه تظهر مع موقفه من المعارض .
- على قائدنا أن يدرك ، أن النمو والنضج قد ينتجا من المعارضة ، إذا تم استخدامها كدراسة ، وماهى إلا بمثابة نقطة بداية ، للوصول إلى اتفاق جماعى .

– إذا أراد القائد إجماع الرأي ، فلا بد من بناء البرنامج على جميع وجهات النظر ،
التي توجد في الأفراد، وإلا سيجعل المعارضين مترقبين دائماً لأوجه النقص ،
متربصين للفرصة ، التي تتيح لهم النكوص والارتداد .

– يجلس قائدنا مع المعارض ليحدد أوجه الاتفاق ، ويبدأ من عندها ، فإن كانت
في الوسائل ، فليجرب وسائله ، وإن كانت في الأسس ، فلا بد من المناقشة
الرييقة الهادئة حتى تتضح وجهات النظر .

– أن يكون هم قائدنا ، نمو المعارض والاستمرار في تربيته ، ولا يكون همه
كسب جولات ، فالنار لا تكافح بالنار .

– على قائدنا لكي يحصل على اتفاق مع المعارض أن يتعد عن الآتي :

– أن يفقد سموه ووقاره بالدخول في معارك مع المعارض .

– الابتعاد عن الجدال لأنه يزيد من مقاومة المعارض .

– أن يتخذ قراراً يقوم على المصطلحات أو التصورات ، حتى يضمن قراراً
بموافقة جميع الأفراد .

– أن يعمم الأمر ، فهو حالة فردية ، تعالج كحالة فردية ، وما ينجح مع فرد
لا ينجح مع غيره .

وأخيراً :

على قائدنا ألا يجعل المعارض مشكلة ، وذلك بانتهاجه بناء روح
الجماعة والتعاون بين الأفراد وإيجاد بيئة صالحة ومناخ تربوي يشجع على النمو
المعتدل ، حيث لا يوجد أصحاب صعوبات أو مشكلات .

تم بحمد الله وتوفيقه !!

* * *

المراجع

- ١ - عناصر الإدارة - لندول أورفيك - ترجمة على حامد بكر مكتبة الثورة الإدارية بإشراف د. كمال دسوقي دار الفكر العربي ١٩٩٥ م .
- ٢ - المشرف الناجح - وليم فاندرسال - ترجمة د. عبد الهادي الجوهري وآخرون مكتبة الطليعة بأسبوط مصر ط ١٩٧٨ م .
- ٣ - التعلم والتعليم - ارتر جورج هيوز - مدخل في التربية وعلم النفس .
إى اج هيوز - ترجمة / حسن الدجيلي - عمارة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود الرياض ١٩٨٢ م .
- ٤ - كيف نعلم الكبار - جمعية تعليم الكبار الأمريكية - ترجمة د. سعد عبد الحميد موسى الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٧٧ م .
- ٥ - القيادة - حقيقة ما يفعله المديرين الأكفاء - ليونارد سايلي ترجمة : كمال السيد مراجعة محمد عبد الله مؤسسة الأهرام ١٩٨٠ م .
- ٦ - الإدارة الجبرية - رولف هـ - وايلند ترجمة سيد كريم ط ١٩٨٠ م مؤسسة الأهرام التجارية - مصر .
- ٧ - أنماط جديدة في الإدارة - رنسيس ليكرت ترجمة إبراهيم على البرلسي وزارة التعليم العالي سلسلة الألف كتاب - مؤسسة سجل العرب ط ١٩٦٦ م .
- ٨ - الإدارة (المفاهيم الأسس المهام) د . إبراهيم عبد الله المنيف دار العلوم ١٩٨٣ م بيروت - لبنان .
- ٩ - الإدارة في الإسلام - د . أحمد إبراهيم أبو سن - مكتبة وهبة القاهرة ١٩٨٤ م / الدر السودانية للكتب - الخرطوم .

- ١٠ - نحو مدارس أفضل - كيميوز وابلز ترجمة - فاطمة محجوب مكتبة الانجلو
انصرية ط ١٩٨٢ م .
- ١١ - التربية العامة - رونيه أوليفير - ترجمة د . عبد الله عبد الدائم دار العلم للملايين
١٩٨٦ ط السادسة بيروت - لبنان .
- ١٢ - سر التربية الناجحة - عبد اللطيف برى - دار التعارف للمطبوعات بيروت ط
١٩٨٠ م .
- ١٣ - سبل تعليم الكبار - كولى مرثر - ثرمان وايت دار نهضة مصر للطبع والنشر
القاهرة ١٩٦٨ م .
- ١٤ - سين وجيم عن مناهج البحث العلمى - مؤسسة الرسالة دار عمار - طلعت همام
ط ١٩٨٤ م .
- ١٥ - فن التدريس - هربرت روكوهل ترجمة سعاد جاد الله دار الفكر العربى ١٩٨٤ م
مراجعة الأستاذ محمد سليمان شعلان .
- ١٦ - تعليم المتعلم طريق التعلم - برهان الدين الزرتوجى - الفكر التربوى - وكالة
المطبوعات الكويت ١٩٧٧ م .
- ١٧ - ابن خلدون - المقدمة - وكالة المطبوعات الكويت ١٩٧٧ م .
- ١٨ - المغلاة - بهاء الدين الهمداني العالمى - صاحب الكشكول - دار المعرفة -
بيروت - لبنان بدون تاريخ .
- ١٩ - المدهش - لابن الجوزى - دار مروان - بيروت - لبنان ١٩٧٣ م .
- ٢٠ - روضة العقلاء ونزهة الفضلاء - للإمام الحافظ أبى حاتم بن صابر البستى ٣٥٤ هـ
مطبعة السنة المحمدية القاهرة .
- ٢١ - تهذيب مدارك السالكين - لابن قيم الجوزية - دار المطبوعات الحديثة
جدة ١٤٠٨ هـ .
- ٢٢ - تذكرة الدعاة - البهى الخولى - الاتحاد الاسلامى العالمى ط ١٩٨٣ م .
- ٢٣ - البداية والنهاية - لابن كثير - ط بيروت ١٩٦٦ م .
- ٢٤ - طبقات ابن سعد - ط بيروت ١٩٥٨ م .

- ٢٥ - أسس علم النفس الإجتماعى - د . مختار حمزه - دار المجتمع العلمى
جدة ١٩٧٩ م .
- ٢٦ - كيف تكسب الثروة والنجاح والقيادة - ربل كارنيجى منشورات دار مكتبة الحياة
بيروت - لبنان ١٩٨٠ م .
- ٢٧ - أدب الدنيا والدين - أبو الحسن الماوردى - منشورات دار مكتبة الحياة بيروت
لبنان ١٩٨٧ م .
- ٢٨ - علم النفس المعاصر فى ضوء الإسلام د . محمد محمود محمد دار الشروق
جده ١٩٨٤ م .
- ٢٩ - لمحات فى فن القيادة ج - كورتوا - تعريب المقدم الهيثم الاتوبى المؤسسة العربية
للدراسات والنشر بيروت ١٩٨٦ م .
- ٣٠ - حياة الصحابة - محمد يوسف الكاندهلوى دار القلم - دمشق تحقيق الشيخ نايف
العباسى ومحمد على دولة ١٩٨٣ م
- ٣١ - العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين - د . محى الدين أحمد حسين دار
المعارف - القاهرة ١٩٨٢ م .
- ٣٢ - الناس والأهم - بحث فى أصول السياسة - لويس هال ترجمة - د . محمد فتحى
الشنيطى مؤسسة سجل العرب القاهرة ١٩٥١ م .
- ٣٣ - فن قيادة الشباب - دورثى دوبرتى ترجمة إسماعيل صفوت دار نهضة مصر
القاهرة ١٩٦٦ م .
- ٣٤ - آفاق جديدة فى دراسة الإبداع - د . عبد الستار إبراهيم وكالة المطبوعات -
الكويت ١٩٧٨ م .
- ٣٥ - مطارحات مكيفيلى - تعريب خيرى حماد منشورات دار الآفاق الجديدة -
بيروت ١٩٨٢ م .
- ٣٦ - القوى الخفية - فى السياسة العالمية - تأليف ل . فراي مراجعة البروفسور دتسى
فاهى ترجمة العقيد محمد كمال ثابت دار الكاتب العربى بيروت -
لبنان بدون تاريخ .
- ٣٧ - سيرة ابن هشام - ط - الحلبي / تحقيق : محمد محى الدين

عبد الحميد ١٩٣٧ م القاهرة .

٣٨- تاريخ الطبرى - ط دار المعارف - مصر ١٩٦٦ م .

٣٩- الكامل فى التاريخ - لابن الاثير - ط المصرية ١٣٧٤ هـ .

٤٠- أساليب الاقتناع وغسيل الدماغ - جى إى . براون دار الهدى - السعودية
١٩٨٩ م .

* * *

الغـرس

الصفحة

الموضوع

٥	تقديم وإهداء
	أولاً : القيادة المسلمة مؤثرة
٩	١ - القيادة في الإسلام
١١	٢ - القيادة المؤثرة
١٤	٣ - أسباب التأثير في القيادة
١٦	٤ - انتقاء القادة وتنميتهم
٢٠	٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير
	ثانياً : القائد المؤثر
	(أ) أركان القائد المؤثر
٢٥	١ - أن يكون مريباً
٢٨	٢ - أن يكون معلماً
٣١	٣ - أن يكون منظماً
	(ب) صفات القائد المؤثر
٣٢	١ - الإيمان بمهمته
٣٥	٢ - معرفته برجاله
٣٦	٣ - المبادرة والإبداع
٣٧	٤ - القدوة والمثل
٤٤	٥ - الحزم والعدل
	ثالثاً : القيادة المؤثرة
	المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

- ٤٩ ١- وسائل التأثير فى إصدار الأمر
- ٥١ ٢- وسائل التأثير فى المتابعة
- ٥٢ ٣- وسائل التأثير فى معاملة المخلصين
- المرحلة الثانية : التغلب على العقبات
- ٥٤ ١- وسائل التأثير مع المتهاونين
- ٥٥ ٢- وسائل التأثير مع المخطئين
- ٥٧ ٣- وسائل التأثير مع المعارضين
- المرحلة الثالثة : التعاون مع القادة
- ٦٠ ١- وسائل التأثير مع المعاوين
- ٦١ ٢- وسائل التأثير مع القادة
- الجزء الثانى : القائد التنفيذى
- أولاً : مهمة القائد التنفيذى
- ٦٧ ماذا تعنى القيادة التنفيذىة
- ٧١ مهمة القائد التنفيذى
- أولاً : التوجيه المؤثر
- ٧١ (أ) كيف تعمل على وضوح الأفكار فى الأذهان ؟
- ٧٢ (ب) كيف ترفع الروح المعنوية ؟
- ٧٦ (ج) كيف تهيبىء ظروف عمل ملائمة ؟
- ٧٦ (د) كيف تجعله يشاركك فى اتخاذ القرار ؟
- ثانياً : الإدارة المؤثرة :
- ٧٩ (أ) كيف تجعل الفرد راضياً عن العمل
- ٨٨ (ب) كيف تدير اجتماعاً مؤثراً
- ٩٤ (ج) كيف تدير دورات مؤثرة

	ثالثاً : الاتصال المؤثر
١٠٧	أهمية الاتصال ومعناه
١٠٩	مهارات الاتصال
	ثانياً : فنون التنفيذ :
	أولاً : فن الإشراف
١١١	١ - كيف يؤثر في أول اجتماع ؟
١١٢	٢ - كيف تعطى أول أمر ؟
١١٣	٣ - كيف تتخذ أول قرار ؟
١١٣	٤ - كيف تحصل على أول مساعدة من رجالك ؟
	ثانياً : فن التعامل مع الأفراد
١١٤	١ - فن التعامل مع الكسول
١١٥	٢ - فن التعامل مع عديم الأثر
١١٥	٣ - فن التعامل مع القديم
١١٦	٤ - فن التعامل مع الاستبدادى
١١٧	٥ - فن التعامل مع السلوك السيء
١١٨	٦ - فن التعامل مع الرجل المشكل
١١٩	٧ - فن التعامل مع المعارض
١٢١	المراجع
١٢٥	الفهرس

* * *

رقم الإيداع : ١١٠٤١ / ١٩٩٤ م

I . S . B . N : 977 - 5339 - 16 - 2

تم الاحاطة الرفع بواسطة

مكتبة عمير

ask2pdf.blogspot.com